

T.Mon
658.8
C157
2009



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

Diseño y comercialización de un nuevo pastel para la
diversificación de oferta en la Repostería Aura Lila

PRESENTADO POR:

Ana Belén Callejas Mestayer	2002-14189
Raquel Sobalvarro Murillo	2002-15118

TUTOR:

MBA. Mario Caldera Alfaro

Managua, 03 de Marzo del 2009

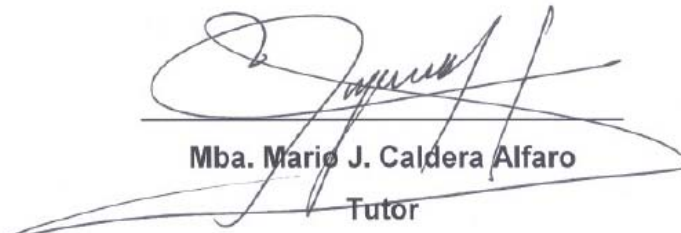
Managua, 03 de Marzo 2009

Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano
Facultad de Ciencias y Sistemas-UNI
Sus Manos

Estimado Lic. Sánchez:

Por este medio hago constar que se han efectuado las correcciones y/o recomendaciones plasmadas por las personas que sirvieron de jurado en la defensa de la tesina "*Diseño y comercialización de un nuevo producto para la diversificación de oferta en la Repostería Aura Lifa*", la cual fue defendida por las bachilleres Ana Belén Callejas Mestayer carnet 2002-14189 y Raquel Sobalvarro Murillo carnet 2002-15118 el día 19 de Septiembre del 2008.

Sin más a que referirme y deseándole éxitos en sus labores, le saludo.



Mba. Mario J. Caldera Alfaro
Tutor

Managua, 08 de Septiembre 2008

Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano
Facultad de Ciencias y Sistemas-UNI
Sus Manos

Estimado Lic. Sánchez:

Por este medio hago constar que he revisado la tesina "Diseño y Comercialización de un nuevo producto para la diversificación de Oferta en la Repostería Aura Lila", realizada por las bachilleres Ana Belén Callejas Mestayer carnet 2002-14189 y Raquel Sobalvarro Murillo carnet 2002-15118.

Ellas han optado a esta modalidad de culminación de estudios, preescrita en el artículo 52, inciso (C) del reglamento del régimen académico, para la obtención del título profesional de Ingeniero de Sistemas, dando fe de que ésta cumple con los estándares establecidos conforme a la calidad esperada por un profesional del nivel que forma la Universidad Nacional de Ingeniería.

Deseo destacar la entrega, disposición, aporte y construcción de contenidos mostrados en este trabajo por las estudiantes, lo que evidencia la preparación que obtuvieron en lo largo de la carrera.

Sin mas a que referirme y deseándole éxitos en sus labores, les saludo.

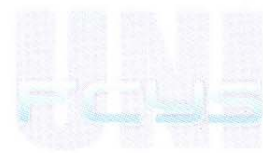


Mba. Mario J. Caldera Alfaro

Tutor



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA



Managua, 25 de Julio del 2007.

Br. Ana Belén Callejas Mestayer
Br. Raquel Sobalvarro Murillo
Br. Lester Andrés Téllez Méndez

Sus manos:

Estimados Brs. Reciban cordiales saludos de mi parte:

Les comunico que el tema de tesina titulado: "DISEÑO Y COMERCIALIZACION DE UN NUEVO PRODUCTO PARA LA DIVERSIFICACION DE OFERTAS EN LA REPOSTERIA AURA LILA". Ha sido aprobado según normativa del reglamento del curso de graduación Título IX Art. 20. El tutor responsable para el desarrollo del tema será el Mba. Mario Caldera Alfaro.

Sin más a que agregar, me despido.

Atentamente,


Lic. Carlos Sánchez Hernández

Decano



C/c Mba. Mario Caldera Alfaro
Ing. Rosa Elena Castellón
Archivo FCS

Tutor
Resp. (Int.) Postgrado

Managua, 08 de Septiembre 2008

Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano
Facultad de Ciencias y Sistemas
Sus Manos

Estimado Decano:

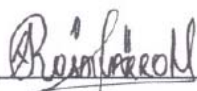
Por este medio hacemos constar que el bachiller Lester Andrés Téllez Méndez por motivos ajenos a su voluntad dejó de formar parte del grupo de trabajo para la elaboración de la tesina "Diseño y comercialización de un nuevo producto para la diversificación de Oferta en la Repostería Aura Lila", cuyo tema fue aprobado el día 25 de julio del año 2007.

Es importante mencionar de las calidades de nuestro compañero Lester y que por las circunstancias no tuvimos la oportunidad de compartir esta valiosa experiencia. Esperando que muy pronto él culmine con éxito esta labor que a todos nos toca validar como experiencia a nivel de graduado universitario.

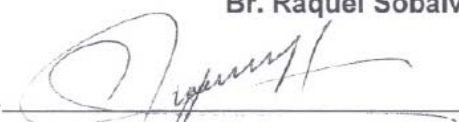
Sin mas a que referirnos y deseándoles éxitos en sus labores, le saluda



Br. Ana Belén Callejas Mestayer



Br. Raquel Sobalvarro Murillo

VoBo. 

Mba. Mario J. Caldera Alfaro
Tutor

CC: Br. Lester Andrés Téllez Méndez

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a nuestro Padre creador por habernos concedido el don de la vida y permitirnos culminar una de nuestras metas.

A nuestros profesores que a lo largo de estos años nos proporcionaron las herramientas necesarias para desarrollarnos en el mundo laboral al cual nos enfrentamos y porque no, su amistad y consejo incondicional de alguno de ellos.

Queremos dar especial agradecimiento a nuestro tutor MBA. Mario Caldera, quien nos brindó siempre su apoyo, tiempo y disposición para la culminación de esta tesina.

Agradecemos a todas las personas que pusieron a disposición su tiempo, principalmente al personal de Repostería Aura Lila, quienes sin su colaboración hubiera sido imposible realizar este trabajo, en especial a su propietaria la Sra. Aura Lila Rodríguez de Morice quien permitió elaborar y desarrollar este magno trabajo.

Gracias también a todas las personas que hicieron posible de manera indirecta la culminación de nuestra tesis: Dora Luz Ramírez, Carlos Matus y Mauro Sampera. Especialmente a Roberto Gadea y Davis Porras quienes también a lo largo de nuestra carrera nos brindaron siempre su apoyo y amistad incondicional.

Dedicatoria

Dedico mi tesina con todo mi amor a **Dios** y a mi madre **Ana Belén Mestayer Arzayús**, quienes me dieron el don de la vida y me han guiado con su amor hacia un camino de felicidad, fe y éxito.

A mi **madre** que con su ejemplo, consejo y sacrificio ha hecho de mí la mujer que soy el día de hoy. Que me enseñó que la mejor herencia que puede darme es mi educación.

A mi padre **Miguel Adolfo Meneses Saavedra** por su importante aporte personal a mi formación como persona y profesional.

A mi hermano **Manolo Isaac Meneses Mestayer** para quien espero ser un ejemplo, al igual que mis padres lo fueron para mí.

A mi novio **Roberto Fabio Gadea Baltodano** por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado acompañado de mucho amor en los momentos más difíciles.

A toda mi familia en especial a mi **abuelita, tíos y primos** por proporcionarme confianza, apoyo y entusiasmo para culminar mi carrera que hoy ya está por ser una realidad.

Y finalmente, pero no menos importante a mi amiga y compañera de tesina **Raquel Sobalvarro Murillo** por todo el apoyo y ayuda que me ha brindado en estos años.

Con todo mi amor para ustedes,

Ana Belén Callejas Mestayer

Dedicatoria

A lo largo de estos años de arduo estudio, dedicación y perseverancia, dedico este trabajo en primer lugar a Dios señor y creador por regalarme su amor, luz y guía para coronar con éxito un peldaño más en mi vida.

A mi familia por ser pilar fundamental en mi formación como persona y profesional, especialmente:

A mi padre David Sobalvarro Lacayo quien a través de su ejemplo me enseñó que debemos luchar con fe para alcanzar el éxito.

A mi madre Flora C. Bravo Murillo que me inculcó amor al trabajo y por transmitirme la energía en momentos difíciles.

A mi tía Ángela Murillo y mi prima Nuria Bravo quienes me brindaron su valioso apoyo para el logro de una de mis metas.

A mis hermanos y mis sobrinos fuente de energía, dinamismo y cariño, y para quienes espero ser un ejemplo al igual que mis padres lo han sido para mí.

A mis amigos y a todos aquellos que con su cariño y consejo me dieron aliento para continuar y de no desfallecer en la búsqueda de mí crecimiento, que me permitirá ser persona útil en la sociedad.

Raquel Sobalvarro M.

Resumen ejecutivo

El estudio consiste en el diseño y comercialización de un nuevo pastel para la diversificación de la oferta en Repostería Aura Lila, dirigido a las personas que habitan en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños del Distrito IV de la ciudad de Managua.

A partir de la investigación de mercado se realizó el diseño del nuevo producto teniendo en consideración factores importantes para el cliente, se destaca: *la torta* tenga sabor de manzana, así como el *baño* y el *relleno del pastel* a coco, la forma *redonda*, los colores *amarillo* y *celeste*. Además permitió diferenciar el nuevo producto en términos de calidad, costo y beneficio para la población meta.

Se establecieron un conjunto de estrategias adecuadas para el diseño y comercialización del nuevo producto, que logran fortalecer los consumidores actuales y son atractivas para los clientes de los competidores. La estrategia determinante fue la “innovación de producto” y las estrategias específicas fueron: “*diseño de un producto innovador*”, “*precios con base en costos internos de fabricación y los precios ofrecidos por la competencia*”, “*publicidad orientada al cliente*” y “*promociones orientadas a la estimulación de compra del nuevo pastel y orientadas a fuera de eventos*”; todas ellas se insertan en un mercado cambiante, dinámico, en donde se combinan los comportamientos y preferencias de las personas que apuntan al crecimiento de las ventas.

El estudio además de establecer los puntos estratégicos necesarios para llevar a cabo la comercialización del nuevo pastel, logró determinar los costos directos de fabricación y fijar un precio accesible al consumidor, en donde la empresa obtendría un margen de contribución del 29.8 % por libra de pastel vendido y aumentar sus utilidades en los años 2009 al 2011 en un 18.95 %, 31.27 % y 32.26 % respectivamente.

Índice de contenido

Introducción	1
Antecedentes	2
Justificación	3
Objetivos del proyecto	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Capítulo I: Análisis situacional del mercado de pasteles	5
1.1 Competencia	5
1.2 Clientes.....	11
1.3 Proveedores	12
1.4 Sustitutos y complementarios.....	15
1.5 Nuevos competidores.....	15
Fuerzas competitivas de mercado repostero.....	16
Capítulo II: Análisis del trabajo mercadológico de la empresa	17
2.1 Ventas	17
2.2 Mezcla de marketing en Repostería Aura Lila.....	20
2.2.1 <i>Producto</i>	20
2.2.2 <i>Precio</i>	23
2.2.3 <i>Plaza</i>	24
2.2.4 <i>Publicidad y promoción</i>	25
2.3 Producción.....	26
2.3.1 <i>Volumen de producción</i>	26
2.3.2 <i>Equipo y tecnología</i>	27
2.3.3 <i>Procesos</i>	28
2.3.3.1 Proceso productivo para la elaboración del pastel.	28
2.3.3.2 Proceso de atención al cliente.....	32
2.4 Recurso humano	35

Capítulo III: Diseño del nuevo pastel.	37
3.1 Generación de la idea.....	37
3.1.1 Técnica para la generación de la idea del nuevo pastel.....	37
3.1.2 Selección del pastel.....	38
3.1.3 Selección de productos (pasteles) mediante una lista.....	39
3.1.4 Diseño preliminar del pastel	43
3.1.4.1 Elementos característicos del nuevo pastel	43
3.1.5 Construcción del prototipo	46
3.1.6 Pruebas del nuevo pastel.	48
3.1.7 Diseño definitivo del pastel.....	48
3.2 Proceso para la elaboración del nuevo pastel.	49
3.2.1 Ingredientes y mezcla.....	50
3.2.2 Moldeado.....	51
3.2.3 Horneado.....	51
3.2.4 Preparación del relleno de coco	51
3.2.5 Pegado	51
3.2.6 Decorado	52
3.2.6.1 Baño de torta.....	52
3.2.6.2 Decorado final	52
3.3 Desperdicios.....	53
3.4 Características adicionales del nuevo pastel.....	53
3.5 Medidas fitosanitarias para tomarse en cuenta en el nuevo pastel	56
3.6 Capacitación del personal	59
3.7 Ventajas del nuevo pastel con respecto al resto de pasteles	60
Capítulo IV: Plan de comercialización	61
4.1 Diagnóstico – aplicación FODA	61
4.1.1 Elementos del FODA:.....	61
4.1.1.1 Oportunidades.....	61
4.1.1.2 Amenazas	61
4.1.1.3 Fortalezas.....	62

4.1.1.4	Debilidades.....	62
4.2	Matriz de impacto cruzado.....	63
4.2.1	Estrategias globales	63
4.2.2	Determinación del área motriz.....	64
4.3	Estrategia global seleccionada	65
4.3.1	Objetivos de la estrategia:	66
4.3.2	Meta de la estrategia:	66
4.3.3	Beneficios al implementar la estrategia:	66
4.4	Estrategias específicas.....	66
4.4.1	Producto	68
4.4.1.1	Objetivo	68
4.4.1.2	Meta	68
4.4.2	Precio	68
4.4.2.1	Objetivos:	69
4.4.2.2	Meta:	69
	Método de fijación de precios.....	69
4.4.3	Publicidad.....	70
4.4.3.1	Objetivos:	71
4.4.3.2	Meta:	71
4.4.4	Promoción	71
4.4.4.1	Objetivos:	72
4.4.4.2	Meta	72
4.4.5	Plaza (distribución).....	73
4.4.5.1	Objetivos:	73
4.4.5.2	Meta:	73
4.5	Ciclo de vida del pastel de manzana y coco.....	75
4.5.1	Etapa de introducción.....	75
4.5.2	Etapa de crecimiento.....	76
4.5.3	Etapa de madurez	76
4.6	Plan de acción propuesto.	77

Capítulo V: Presupuesto 79

5.1	Determinación de los ingresos por ventas para el pastel de manzana y coco.	79
5.1.1	Precios	79
5.1.2	Ingreso por venta.....	79
5.2	Determinación de los costos de producción	80
5.2.1	Costos directos de producción	80
5.2.2	Costos indirectos de producción.....	82
5.3	Costos de operación.....	83
5.3.1	Mano de obra y equipos	83
5.3.2	Gastos para llevar a cabo el plan de actividades.	83
5.3.3	Otros gastos	83
5.4	Estado de resultados proyectado	84
	Conclusiones	86
	Recomendaciones	89
	Bibliografía	90
	Glosario Técnico.....	93
	Anexo.....	94

Índice de Tablas

Tabla 1:	Pasteles ofrecidos por Repostería Norma.....	7
Tabla 2:	Precios de productos de Repostería Norma.....	8
Tabla 3:	Precios de productos en Supermercados.....	10
Tabla 4:	Precios de productos en PriceSmart.....	10
Tabla 5:	Proveedores actuales de “Repostería Aura Lila”.....	14
Tabla 6:	Resumen de ventas de Repostería Aura Lila año 2007.....	18
Tabla 7:	Productos y precios de Repostería Aura Lila años 2006 – 2007...	23
Tabla 8:	Equipos y utensilios de Repostería Aura Lila.....	27
Tabla 9:	Cuadro de Iteraciones.....	41
Tabla 10:	Formas propuestas para el prototipo.....	47
Tabla 11:	Planeación de actividades.....	78
Tabla 12:	Ventas esperadas para el año 2009.....	82
Tabla 13:	Ingredientes para el nuevo producto.....	82
Tabla 14:	Estado de Resultado periodo 2009 – 2011.....	85

Índice de Gráfica

Gráfica 1:	Comparación de Precios.....	6
Gráfica 2:	Tipo de pasteles vendidos por mes en el año 2007.....	19
Gráfica 3:	Histórico de ventas de Repostería Aura Lila.....	19
Gráfica 4:	Margen de Contribución Unitario.....	70
Gráfica 5:	Ventas esperadas para el año 2009.....	81
Gráfica 6:	Comportamiento del Ingreso por venta y la utilidad para los meses del año 2009.....	84

Índice de Figuras

Figura 1:	Pastel Hello Kitty.....	9
Figura 2:	Local en supermercados.....	10
Figura 3:	Pastel Frío.....	11
Figura 4:	Estilo “Cenefa”.....	20
Figura 5:	Winnie Pooh.....	21
Figura 6:	Empaque del pastel.....	21
Figura 7:	Estilo “Cenefa”.....	22
Figura 8:	Rótulo.....	25
Figura 9:	Publicidad.....	26
Figura 10:	Proceso Productivo del Pastel.....	31
Figura 11:	Proceso de atención al cliente: Por encargo.....	34
Figura 12:	Manzana.....	45
Figura 13:	Coco.....	45

Figura 14: Forma No.1.....	47
Figura 15: Forma No.2.....	47
Figura 16: Forma No.3.....	47
Figura 17: Proceso productivo del nuevo pastel.....	54
Figura 18: Segmentación.....	67
Figura 19: Ciudad Jardín y barrios aledaños.....	74
Figura 20: Ciclo de vida del pastel de manzana y coco.....	75



Introducción

La micro-empresa Repostería Aura Lila tiene sus raíces desde el año 1982, se encuentra ubicada: de la casa de los encajes una cuadra al sur y setenta y cinco varas arriba, en el mercado oriental de la ciudad de Managua. Su giro está orientado al mercado panificador, específicamente elabora productos de repostería, siendo el producto estrella el pastel con torta sabor a vainilla, relleno de leche condensada y baño tradicional, trabaja principalmente por pedidos o encargos, es decir cumple con la función de ser un distribuidor directo.

Mientras la competencia se ha percibido más agresiva en cuanto a innovación de productos se refiere, la microempresa en los últimos años se ha quedado estancada, con una misma gama de productos, sin sufrir modificaciones en cuanto a sabor y composición se refiere. Debido a las exigencias de los clientes que han influido en gran manera en la industria repostera, la Repostería Aura Lila ha visto en la necesidad de ampliar la variedad de productos que se ofrecen a sus clientes, sin perder la esencia de los mismos, que permita posicionarse mejor y poder contar con ventajas comparativas que le permitan superar la competencia, ajustándose a los gustos y preferencias de sus clientes, de tal forma que también obtenga un mayor número de compradores.

Es por eso que en vista de la tendencia de crecimiento de la industria repostera en Managua y específicamente en el sector de Ciudad Jardín, lugar que en los últimos años ha sido un punto atractivo por los inversionistas, debido al conglomerado de personas que acuden a este sector por su cercanía al Mercado Oriental, es propicio llevar a cabo un proyecto de diseño y comercialización de un nuevo producto para la diversificación de la oferta en la Repostería Aura Lila.



Antecedentes

Desde sus inicios en el año 1982, la Repostería Aura Lila ha venido elaborando de forma artesanal los diferentes productos que ofrece a su clientela. Empezó elaborando sus pasteles con utensilios sencillos de cocina tales como batidoras manuales y hornos de cocinas convencionales.

El producto con que se dio a conocer fue con pastel con torta sabor a vainilla y relleno de jalea de guayaba, estilo *Cenefa*, que consiste en un pastel redondo con baño color blanco y adornado con relieves y flores de diversos colores de los que se destacan el celeste, rosado, verde y amarillo. Era ofrecido en una base de cartón y forrada con papel de aluminio. Aspectos que fueron atractivos a un determinado número de clientes pero no fueron lo suficiente para ampliar y fortalecer el segmento en el mercado.

No obstante en la década de los 90s, la Repostería Aura Lila al realizar algunos ajustes en términos técnicos y elaborar pasteles con mejores diseños, consistencia, sabor y acabado y ofrecer a sus clientes pasteles para diferentes ocasiones (bautizos, bodas, quince años, primera comunión, etc.), le permitió mejorar su posición en el mercado reposterero.

Pero, en los últimos años Repostería Aura Lila, no ha introducido nuevos productos quedándose estancada en las innovaciones en cuanto a sabor y composición. Esto a mermado su posición en el mercado perdiendo una cantidad de clientes que disminuye el volumen de ventas que normalmente debe contar para su crecimiento y por otro lado la competencia se ha visto agresiva al desarrollar nuevos productos y estrategias para la comercialización de los mismos.



Justificación

Con la introducción de un nuevo producto en el mercado y una adecuada comercialización será posible un mejor posicionamiento en el mercado, logrando que la empresa aumente sus niveles de rentabilidad e incremente el beneficio que otorga el rendimiento de su capital.

Así mismo, la micro-empresa Repostería Aura Lila al introducir un producto innovador que reúna y supere las características que ofrece la competencia, crea una imagen favorable ante el consumidor y sienta las bases para competir con las mejores condiciones trayendo sustanciales riquezas sociales, productivas y económicas al atraer mayor clientela mejorando los ingresos del estado con la recaudación de impuesto, por lo que al tener una posición de ventaja permitirá generar mayores contribuciones al fisco y a la sociedad contando con apoyo financiero disponible del INPYME (Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa).

Con lo que respecta al recurso humano de la Repostería Aura Lila, los trabajadores se verán beneficiados de tal manera que éstos adquirirán nuevos conocimientos técnicos para la preparación de pasteles que los que tradicionalmente elaboran. Tendrán la oportunidad de introducirse a nuevos cargos ante el crecimiento de la empresa, teniendo un nuevo incentivo laboral y una mejor remuneración económica. No obstante propicia un ambiente de estabilidad laboral.



Objetivos del proyecto

Objetivo general

- Elaborar el diseño y la comercialización de un nuevo pastel para la diversificación de la oferta de la Repostería Aura Lila, ubicada en el Distrito IV de la Ciudad de Managua, permitiendo obtener una mejor posición en el mercado repostero.

Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento, gustos y preferencias de los consumidores de repostería del Distrito IV de la Ciudad de Managua.
- Elaborar un diseño del nuevo producto de tal forma que cumpla con las especificaciones establecidas por los clientes.
- Evaluar la mezcla de mercadotecnia necesaria para el diseño de estrategias para la introducción del nuevo producto.
- Determinar el margen de contribución unitario que percibirá la Repostería Aura Lila con la introducción del nuevo producto en el Distrito IV de la ciudad de Managua.

Capítulo I: Análisis situacional del mercado de pasteles

1.1 Competencia

La oferta del mercado repostero es amplio, lo hay de diversas expresiones, modalidades y se adecuan de acuerdo al segmento que atienden. Existen múltiples productos de repostería que hace escasos años no eran conocidos, y hoy, debido a sus exitosas etapas de innovación son buscados por los consumidores de pastel.

Muchas empresas se han concentrado en la innovación de productos, ligada a las nuevas tendencias en los gustos de los consumidores, como son nuevos estilos y sabores de pasteles por lo que existen para todos los estratos y preferencias.

La micro-empresa Repostería *Aura Lila* se desenvuelve en un ambiente donde la competencia perdura a lo largo de los años, no obstante la mayor parte de la clientela permanece fiel desde los inicios del negocio.

Según los datos obtenidos por la encuesta, se considera como el competidor más importante a “Repostería y Panadería Norma” con un 35%, seguidamente en menor grado de importancia a las reposterías en los Supermercados con un 4.1%, PriceSmart y la Casa del Café con 3.1% y 2.0% respectivamente (Véase anexo 1).

Dicha competencia ofrece pasteles de sabores de manzana y coco, pero ambos sabores por pasteles separados, en donde los rangos de precios se encuentran comprendidos entre C\$ 260.00 y C\$ 310.00 por libra de pastel, siendo la empresa que más vende este tipo de producto “Repostería Norma”.

Otro aspecto relevante, es el hecho que los precios promedios por libra de pastel vendido por “Repostería Norma” y reposterías de Supermercados son

más altos que los establecidos por “Repostería Aura Lila”. En cuanto a las promociones y canales de distribución ofrecidos por la competencia son variados (Véase gráfica 1).

Gráfica 1: Comparación de Precios



Fuente: Elaboración propia.

Las innovaciones de productos y la mezcla de mercadotecnia en las diferentes empresas que hacen la competencia de Repostería Aura Lila manifiestan ventajas competitivas haciendo que los clientes las prefieran; a continuación se describe la mezcla de mercadotecnia de los competidores con mayor porcentaje de preferencia por los clientes:

➤ **Repostería Norma:**

Se dedica a la elaboración y venta directa de productos reposteros tales como pasteles y bocadillos para toda ocasión, ofreciendo a sus clientes pasteles que poseen diversos sabores de relleno, torta y baño (Véase tabla 1)

Tabla 1: Pasteles ofrecidos por Repostería Norma

Relleno	Sabor torta	Baño
Leche condensada	Vainilla	Fondant (Pastillaje)
Jalea de Guayaba	Chocolate	Merengue Tradicional
Jalea de Piña	Marmoleado	Baño de chocolate
Chocolate		Coco
Atolillo (manjar)		Manzana
		Manjar

Fuente: Elaboración propia.

El diseño está en correspondencia a la solicitud del cliente, por lo que se ofrecen catálogos de pasteles para diversas ocasiones: cumpleaños, boda, bautizo, primera comunión y también se realizan diseños según la moda de los dibujos animados presentados en el cine y/o televisión.

La más reciente innovación en cuanto a sabor se refiere, es la torta de manzana, no contiene ningún tipo de relleno y el baño está en dependencia de la preferencia del cliente, es decir, si lo desea o no con baño de trocitos de manzana.

Entre los productos de mayor demanda se encuentra el pastel de leche condensada, compuesto por la torta sabor de vainilla, relleno de leche condensada y con baño o merengue tradicional el cual tiene un precio de C\$ 250.00 la libra (Véase tabla 2). Como se mencionó anteriormente, el pastel de manzana es una de las nuevas innovaciones y en los últimos meses se ha convertido en uno de los pasteles más cotizados; éste posee un precio por libra de C\$ 310.00. El producto de poca rotación es el pastel con baño fondant o pastillaje ya que por lo general es elaborado para eventos lujosos (bodas, bautizos, comuniones, etc.) y tiene un precio por libra de 935.84 córdobas¹.

¹ Tasa de Cambio Paralela para el 18 de Octubre del 2007 = 18.7169

Los productos ofertados tienen un precio promedio de C\$ 260.00 por lb., se encuentran distribuidos según el estilo, el sabor del pastel, el sabor del relleno de la torta y el baño que el cliente requiera (Véase anexo2). Este promedio tiende a variar ya que está en dependencia del costo de la materia prima.

Tabla 2: Precios de productos de Repostería Norma

Producto	Precio x Libra
Pastel de leche condensada	C\$ 250.00
Pastel de Jalea	C\$ 220.00
Pastel de Chocolate	C\$ 260.00
Pastel de Coco	C\$ 260.00
Pastel de Manjar (Atolillo)	C\$ 270.00
Pastel de Manzana	C\$ 310.00
Pastel Marmoleado	C\$ 250.00

Fuente: Elaboración propia.

La Repostería y Panadería Norma ha ido ampliándose de tal forma que tiene sucursales situadas en diferentes puntos estratégicos de la capital siendo la sucursal de Ciudad Jardín la que reporta mayores ventas.

Los productos elaborados poseen un canal de distribución directo o Canal 1, ya que el producto va directamente del consumidor al fabricante, en donde el cliente tiene la opción de comprar haciendo previo pedido por vía telefónica y/o llegando a la sucursal más cercana o de su preferencia.

Cada sucursal posee rótulos que atraen la atención del cliente y muestran la presencia de la repostería, además conserva un espacio publicitario en las páginas amarillas y en algunos casos se publicita a través de revistas como la cinematográfica, buen provecho, etc. Utiliza mantas y la radio como medio de publicidad pero no realiza promociones, ni descuentos en la venta de sus productos.

Otro medio publicitario es a través del empaque de los pasteles, que consiste en una caja en donde está impreso el nombre y teléfono de las diferentes sucursales de esta repostería.

➤ **Supermercados:**

Las reposterías ubicadas en los supermercados ofrecen a sus clientes productos reposteros y pasteles, entre los que se destaca el pastel de vainilla y leche condensada a un precio de C\$ 270.00 por libra (Véase tabla 3). Los pasteles son fabricados por la panadería Buon Pan y Mi Pancito, teniendo éstos un canal de distribución detallista o canal 2, es decir del productor a los detallistas y de éstos a los consumidores.

No tienen una amplia variedad de oferta, puesto que son un intermediario entre el fabricante y los clientes. El diseño de sus pasteles es básicamente redondo o cuadrado de estilo cenefa; alguna veces ofrecen estilos de dibujos animados presentados en la televisión, entre los más populares están:

Hello kitty y diseños diversos como payasos, flores, etc. (Véase figura 1). La ventaja que la empresa brinda a sus clientes es que posee un horario flexible, ya que su jornada laboral finaliza a las 10pm y a esta hora todavía tienen pasteles en existencia, por lo que le facilitan y agilizan la compra al consumidor.

Figura 1: Pastel Hello Kitty



Fuente: Elaboración propia.

Los productos ofertados tienen un precio promedio de C\$ 270 por lb., el cual depende del pastel que el cliente escoja. Es importante señalar que el promedio del precio varía en dependencia del costo de la materia prima que el fabricante utiliza para la elaboración de los mismos.

Tabla 3: Precios de productos en Supermercados

Producto	Precio x Libra
Pastel de baño tradicional con relleno de leche condensada	C\$ 270.00
Pastel de baño tradicional con relleno de jalea	C\$ 270.00
Pastel de Chocolate	C\$ 308.00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Local en supermercados

Fuente: Elaboración propia.

Cada supermercado posee vitrinas y estantes para mostrar los pasteles y demás productos reposteros. Utilizan rótulos publicitarios dentro de cada supermercado y mantas para el anuncio de sus promociones (Véase figura 2). Ofrecen también descuentos del 10% para el día de las madres y otros días festivos como el día de San Valentín. Igualmente dedican promociones de 2 x 1 en días específicos de la semana para productos como el pan de molde y el pan simple.

➤ **PriceSmart:**

La empresa elabora y realiza la venta directa de sus productos reposteros tales como pasteles, pies y tortas para toda ocasión; destacándose el pastel con torta sabor a vainilla, con el relleno y baño de merengue frío (Véase tabla 4). Entre las tortas o pies se destacan los de zanahoria y naranja, estos últimos sin ningún tipo de relleno o merengue.

Tabla 4: Precios de productos en PriceSmart

Producto	Precio x Libra
Pastel de tradicional sabor vainilla y sabor chocolate.	C\$ 229.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Pastel Frío

El producto de mayor demanda es el pastel con sabor a vainilla, con merengue y relleno frío, el cual es ofertado en forma cuadrada y el estilo según la moda de los dibujos animados presentados en el cine y/o televisión. Tiene un precio de C\$ 229.99 por libra y solo es vendido en porciones de 1 o 2 libras (Véase figura 3).

Fuente: Elaboración propia.

Los pasteles y demás productos reposteros son colocados en mesas y estantes para lograr la atracción de los clientes. El empaque de los pasteles es de plástico transparente, con una pequeña etiqueta impresa con el nombre de la empresa. Para el pastel de vainilla o chocolate se ofrece una promoción permanente que consiste en la compra de 2 lb. a un precio de C\$ 449.99 córdobas.

1.2 Clientes

Dado que no todos los clientes son iguales, ni se comportan de la misma forma es necesario realizar un análisis para detectar cuales son sus gustos y preferencias relacionadas al producto y al lugar en donde compran sus pasteles, permitiéndoles así satisfacer sus necesidades y anhelos.

Según los datos obtenidos en la encuesta, más del 50% de los clientes se encuentran muy satisfechos con el lugar en donde realizan la compra de sus pasteles, que adquieren en su mayoría para la celebración de cumpleaños, bodas y otras festividades como el día de la madre, navidad, etc.; estas compras son hechas principalmente en los meses de febrero, mayo, noviembre y diciembre (Véase anexo 4, pregunta # 6 y 7).



Para los clientes los factores que mayor importancia tiene al momento de comprar un pastel es el sabor de la torta, seguido del relleno y la consistencia del pastel. Con mayor frecuencia los consumidores adquieren la torta de vainilla con relleno de leche condensada y de forma redonda (Véase anexo 4, pregunta 11).

Según la encuesta y los trabajadores que laboran en la Repostería Aura Lila, la mayoría de las personas que realizan la compra de un pastel pertenecen al sexo femenino cuyas edades oscilan entre los 18 y los 45 años; teniendo una mayor afluencia hacia este tipo de producto las mujeres de 18 a 25 años de edad. El ingreso monetario de estos consumidores varía dependiendo del lugar de venta del pastel, por lo que para la ciudad de Managua del Distrito IV en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños las personas tienen un ingreso promedio menor a los C\$ 5,000.00 mensuales (Véase anexo 4, pregunta #25).

En cuanto al diseño, los colores están en dependencia de la ocasión que requiere el cliente y de la moda de figuras o dibujos preferidos en la actualidad por el consumidor (Véase anexo 4, pregunta 27).

La Repostería Aura Lila tiene una clientela fija y una clientela esporádica, esta última en menor proporción ya que son personas que visitan diariamente el mercado oriental. Con respecto a la clientela fija, la mayoría han sido llevados por los clientes actuales. Según entrevista con la gerente, un factor determinante para los clientes además de la calidad del pastel es la puntualidad a la hora de entregar los productos (Véase anexo 7, pregunta #21).

1.3 Proveedores

Para llevar a cabo el proceso de fabricación de pasteles en la empresa, se debe tomar en cuenta un sector decisivo como es el de los proveedores, el cual influye en gran medida en la calidad y los costos de los productos terminados. Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo costo y con rapidez.

Un proveedor es una persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios para la fabricación de un producto². Actualmente, los insumos y materiales necesarios para la elaboración de un pastel poseen la ventaja de ser hallados en diversas empresas locales.

La Repostería Aura Lila ha tenido múltiples proveedores, no obstante en los últimos años esta política ha venido variando hasta mantener una fidelidad y una fuerte relación con los actuales, ya que éstos han mantenido la calidad de la materia prima según los criterios establecidos por el MINSA, precios accesibles y acordes al mercado y sin tomar ventaja cuando existen movimientos de precios y procurando darle a la empresa preferencia en tiempo de entrega (Véase tabla 5).

Los pedidos para adquirir la materia prima se hacen quincenales o según sea la necesidad de abastecimiento de la empresa. Dichos pedidos son trasladados por los proveedores hacia las instalaciones de la repostería, brindando así una entrega oportuna. Algunos de ellos, proporcionan a la empresa un crédito aceptable, con un límite de tiempo de 30 días para pagar cada pedido.

Precios y cantidades de materia prima

Es importante señalar que con el pasar del tiempo la materia prima, tal es el ejemplo de la harina, ha tenido un aumento de precio el cual está justificado por la fuerte alza que está experimentando el trigo en el mercado internacional ya que mientras el trigo sube el 3%, el quintal de harina ha aumentando entre el 10% y el 12%, equivalentes a C\$ 50 y C\$ 80 córdobas. Así mismo, la levadura ha incrementado un 20%, debido a que es traída de Guatemala y los importadores tienen que ajustar el precio por el aumento en los costos del flete y la energía eléctrica.

² Fuente: Diccionario de la Lengua Española, (1999). "Proveedor"

El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) acordó el 21 de noviembre del 2007 reducir a cero los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI) de la harina y del trigo por seis meses prorrogables. La disposición 058-2007 del MIFIC, busca dar solución a las urgentes demandas de la población del país, que son originadas por el incremento de precios de los principales productos de consumo básico³.

Actualmente en Nicaragua existen una buena cantidad de proveedores: 7 harineros, 4 procesadores y molineros y 3 importadores de harina⁴.

En este momento la Repostería Aura Lila compra aproximadamente cada mes para la producción de pasteles: 8 quintales de harina Gemina a un precio por quintal de C\$ 750.00, 3 quintales de azúcar a C\$ 450.00, 10 libras de polvo de hornear a un precio de C\$ 35 por libra y 5 cajas de mantequilla a C\$ 229.00 cada una. En colorante compra alrededor de 8 bolsas a un precio de C\$ 24 y 10 cajillas de huevo a un precio de C\$ 50 cada cajilla.

Tabla 5: Proveedores actuales de “Repostería Aura Lila”

Materia Prima	Proveedor
Mantequilla	DIINSA
Azúcar Refinada	Mercado Oriental (Casa del arroz)
Harina Gemina	AGRICORP
Huevos	Avícola San Miguel
Polvo de Hornear	AGRICORP
Leche	PARMALAT
Leche Condensada	NESTLE
Colorante en Polvo	Mercado Oriental
Limonas	Mercado Oriental
Vainilla	Tienda Malespín (Monseñor Lezcano)

³ Fuente: Sánchez Ervin, (2007). “MIFIC reduce a cero arancel de importación de harina”.

⁴ Fuente: Núñez Luis, (2000). “Gobierno y Panaderos buscan acuerdo”.



Ácido Cítrico	Mercado Oriental
Jalea de Guayaba y Piña	Jalea Callejas
Chocolate para mesa y repostería	Supermercado la Unión

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Sustitutos y complementarios

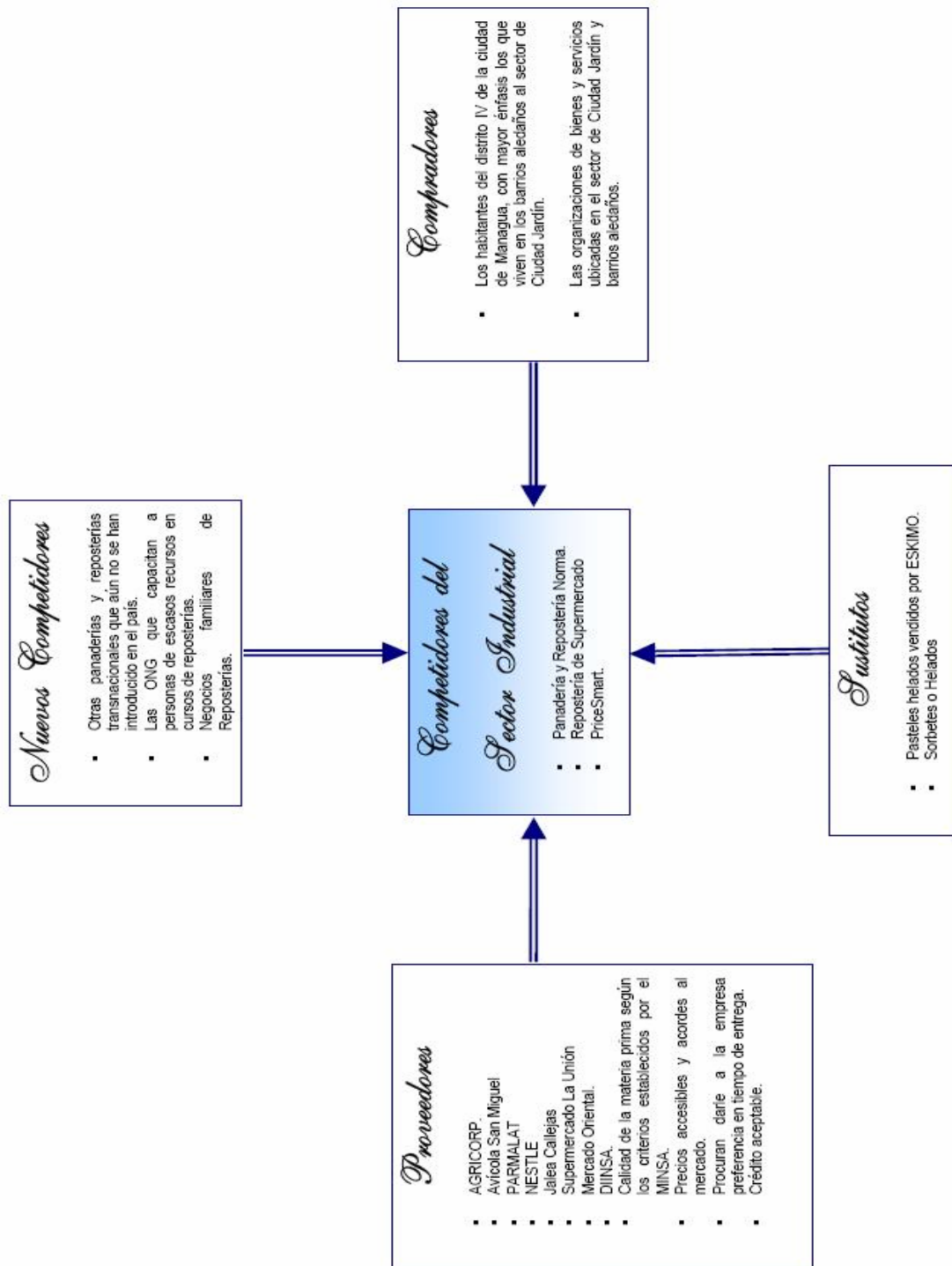
Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece actualmente la empresa y empiece a adquirir los productos sustitutos.

Los sorbetes y los pasteles helados que son vendidos por la empresa ESKIMO se consideran productos sustitutos, puesto que es una alternativa en la cual el cliente está dispuesto a pagar, ya sea porque sube el precio de los pasteles elaborados a base de harina o porque la calidad del mismo no satisface las necesidades de los consumidores. No obstante el pastel es un producto que por su tradición, difícilmente pueda ser sustituido.

1.5 Nuevos competidores

La alta demanda por este tipo de producto y los efectos de tradición en la cual se utiliza (actividades conmemorativas, festivas, etc.) da la posibilidad de que nuevas empresas se integren al sistema; no obstante éstas se verán frenadas por los distintos cambios en materia de precios, que cada vez están mas altos, por lo que se espera un ingreso mínimo de integrantes. Por lo que se consideran competidores potenciales a las panaderías/reposterías transnacionales que aún no se han introducido en el país, ONG que capacitan a personas de escasos ingresos en cursos de reposterías y negocios familiares de reposterías, entre otros.

Fuerzas competitivas de mercado repostero



Fuente: Elaboración propia



Capítulo II: Análisis del trabajo mercadológico de la empresa

2.1 Ventas

Las ventas están enfocadas a toda transacción mercantil que representa la entrega de un bien o servicio a cambio de efectivo, promesa de pago o equivalente en dinero o por cualquier combinación de éstas.

Actualmente Repostería Aura Lila ofrece a los clientes una gran cantidad de productos reposteros y pasteles, entre los que se destacan por su alto nivel de producción y mayor movimiento:

- Pastel de torta de vainilla con relleno de leche condensada.
- Pastel de torta de vainilla con relleno de jalea.

Las ventas están en dependencia de la cantidad de libras que el consumidor adquiera una vez que llega a las instalaciones de la empresa o a través de pedidos, para este último, al cliente se le exige el 50% del total de libras que solicite y si el pastel es de mayor libraje o con diseños especiales, el cliente debe realizar su pedido con al menos 3 días de anticipación. El producto final siempre es entregado en tiempo y fecha estipulada por el mismo cliente y en horas laborales.

La Repostería Aura Lila se ha caracterizado por tener como clientela principal las personas que visitan el mercado oriental y las que residen en el sector de Ciudad Jardín y sus alrededores. El comportamiento de sus ventas varía según los meses para los cuales los clientes hacen sus pedidos o compran pasteles, así para las ventas del 2007 en el mes de diciembre éstas ascendieron a 603 libras que equivalen a C\$ 145,290.00, contra 298 libras para el mes de enero que corresponden a C\$ 71,610.00 y para el mes de mayo 596.5 libras (Véase tabla 6 y anexo 5) que conciernen a C\$ 144,310.00.

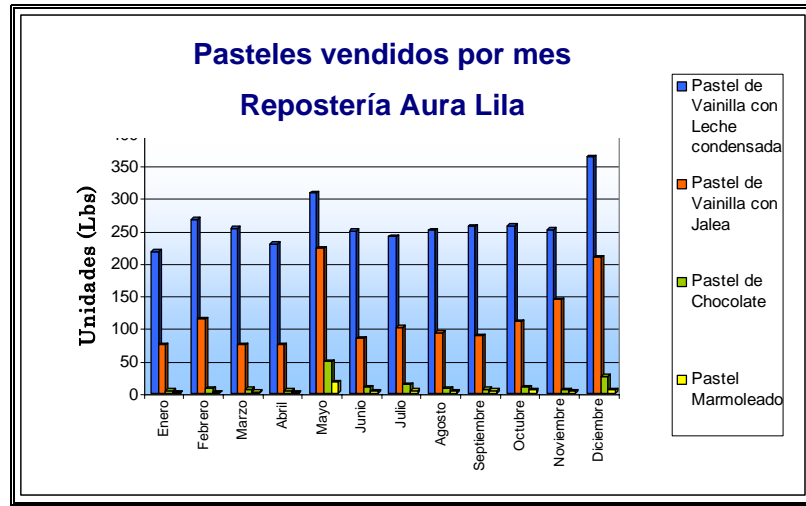
Tabla 6: Resumen de ventas de Repostería Aura Lila año 2007

Ventas "Repostería Aura Lila" 2007							
Mes Lb.	Lb. x Semana						Total en Lb. x Mes
	01 - 05	06 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 31	
Enero	51.0	56.0	61.5	45.0	47.0	37.5	298.0
Febrero	63.5	61.0	86.5	60.0	79.5	39.0	389.5
Marzo	50.0	62.0	63.0	53.5	50.0	57.0	335.5
Abril	39.0	58.5	57.5	50.0	50.0	54.0	309.0
Mayo	59.5	47.0	71.0	87.0	131.0	201.0	596.5
Junio	77.0	69.0	52.5	54.5	48.0	45.0	346.0
Julio	56.0	65.0	56.5	60.5	64.0	57.0	359.0
Agosto	55.0	69.0	52.5	55.0	62.0	60.0	353.5
Septiembre	63.0	65.0	58.0	59.0	57.0	53.0	355.0
Octubre	63.0	56.5	79.0	63.0	76.0	44.0	381.5
Noviembre	64.0	69.0	74.0	73.0	61.5	61.5	403.0
Diciembre	92.0	101.5	73.5	102.0	125.5	108.5	603.0
Total de libras al año							4729.5

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en las ventas del año 2007 (Véase gráfica 2), el pastel de torta de vainilla con relleno de leche condensada es el producto que más se vende en la empresa seguido del pastel de vainilla con relleno de jalea. Los pasteles de chocolate y marmoleado son los productos que menos se venden y en mucha menor proporción este último, pero que se fabrican para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes actuales y futuros.

Gráfica 2: Tipo de pasteles vendidos por mes en el año 2007



Fuente: Elaboración propia.

Según su comportamiento, existe un incremento de pasteles vendidos para el mes de diciembre, por lo que los trabajadores tanto de la producción como de ventas tienen que poner más del esfuerzo normal y muchas veces se debe contratar recurso humano extra de manera temporal solamente para poder cumplir en fecha y forma con los pedidos de ese mes (Véase gráfica 3). Esto mismo ocurre también para los meses de mayo y noviembre (Véase anexo 5).

Gráfica 3: Histórico de ventas de Repostería Aura Lila



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Mezcla de marketing en Repostería Aura Lila

Los aspectos de la mezcla de mercadotecnia referentes al producto, precio plaza, promoción y publicidad que la Repostería Aura Lila lleva a cabo para el desarrollo de sus actividades, se detallan a continuación:

2.2.1 Producto

Los *productos* ofrecidos al consumidor son hechos de masa de harina y manteca cocidos al horno, en que ordinariamente se envuelve crema o dulce y a veces fruta, a esto es lo que se le llama “*pastel*”. Lo que diferencia a un pastel de otro, es la integración de un nuevo ingrediente a la composición, determinando así el sabor o el estilo del baño del pastel. En cuanto a tamaño se refiere, los pasteles oscilan normalmente entre ½ libra hasta 20 libras, siendo esta cantidad determinada por el cliente.

Los ingredientes básicos del pastel no cambian sino únicamente su estilo y forma, obedeciendo siempre a las especificaciones de los gustos del cliente. Estos pueden ser de diferentes estilos, desde dibujos animados que se encuentren de moda en el cine o la TV (los más solicitados: winnie pooh, bob esponja, mickey mouse etc.) hasta eventos sociales (15 años, bodas y bautizos).

Las características del producto por su finalidad, es variado según su tipo, estilo, ocasión y sabor. El pastel estándar producido por la repostería, consiste en una torta con sabor a vainilla y relleno de leche condensada o jalea, con un baño de merengue tradicional que puede ser adornado con flores hechas de azúcar, comúnmente de colores bajos (celeste, rosado, amarillo, etc.) (Véase figura 4).

Figura 4: Estilo “Cenefa”.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Winnie Pooh

Fuente: Elaboración propia.

La innovación se centra en la forma y el estilo del pastel, que está expresada en las tendencias que van tomando los dibujos animados (Véase figura 5). En relación con eventos sociales tales como 15 años, bodas y bautizos dichas formas son tomadas de catálogos y revistas internacionales que son adaptadas al pastel. Cuando el cliente requiere pasteles de mayor libraje o diseños especiales de varios pisos, se requieren estructuras más sólidas que permitan darle mayor fijeza al pastel.

Es importante señalar que los catálogos de la empresa datan de varios años atrás, por lo que no existe innovación alguna en la variedad de sabores de pasteles y nuevos productos.

Una vez elaborado el pastel se coloca en una base de cartón forrada de papel de aluminio y luego en un empaque de color blanco de 1.5 mm de grosor elaborado de cartón dúplex con dimensiones de 30cm x 30cm (Véase figura 6). En la parte superior del empaque, es colocada una etiqueta que refleja el nombre, teléfono y dirección de la repostería (Véase anexo 6).

Figura 6: Empaque del pastel

Fuente: Elaboración propia.

Según el sondeo de opiniones con los trabajadores (Véase anexo 10) el pastel estilo “Cenefa”, es el producto más vendido por lo que representa el producto estrella para la empresa, ya que el 70% de los clientes lo prefieren por su disponibilidad, sencillez y que está dirigido hacia ambos sexos y cualquier tipo de edad (Véase figura 7). El 30% se inclina hacia los pasteles con diseños sobre

todo los que se encuentran de moda en el cine, la TV, etc. El pastel menos vendido es el que posee la torta combinada de vainilla y chocolate, comúnmente conocido por los clientes como “marmoleado”.

Figura 7: Estilo “Cenefa”.



Los ingredientes del producto estrella en la Repostería Aura Lila son:

Porción: 1 Libra

Fuente: Elaboración propia.

Para la torta y relleno del pastel:

- 16 onzas de harina
- 8 onzas de azúcar
- 454 gramos de mantequilla
- 8 huevos
- 1 onza de polvo de hornear (2 ½ cucharada)
- 1 taza de agua
- 1 cucharada de esencia de vainilla.

Para el baño:

- ¼ cucharada de ácido cítrico.
- 2 cucharadas de jugo de limón.
- 1 cucharada de esencia de vainilla
- 10 onzas de azúcar
- 6 claras de huevo
- Colorante según el matiz a utilizar, para este se utilizó: ½ gota colorantes: amarillo, celeste, naranja y rosa, y 2 gotas colorante verde.



2.2.2 Precio

Actualmente, el método que Repostería Aura Lila utiliza para la fijación de precios de sus productos es el que está determinado por los precios del mercado repostero, lo que quiere decir que se toman muy en cuenta los precios de la competencia.

Otro de los elementos que ha incidido en la determinación de los precios es el incremento de los costos de los insumos para la fabricación de pasteles, tal es el ejemplo de la harina que en el último año ha tenido un incremento por quintal de 50 a 80 córdobas, dejando el precio total por quintal de casi C\$ 750.00⁵, no obstante, la empresa posee precios más accesibles que los de su competencia.

Debido a que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor sobre el producto, los precios que actualmente oferta Repostería Aura Lila poseen un diferencial aproximado de C\$ 20.00 a C\$ 30.00 por libra de pastel con respecto a los de la competencia.

Cabe señalar que en los últimos años los precios de los productos han ido variando debido al aumento de precio de la materia prima y por el incremento de la mano de obra calificada para la elaboración de este tipo de producto, más sin embargo por la naturaleza del producto, los clientes han estado dispuestos a pagar este incremento de precio, con tal que el producto conserve su buen sabor y su atractivo diseño.

Solo para el año 2007, el pastel con relleno de leche condensada y el de jalea tuvo un incremento de C\$ 30.00 comparado con los precios del año 2006 (Véase tabla 7).

⁵ Fuente: Álvarez Gustavo, (2008). "Buscan alternativas para frenar alza del pan" y Álvarez Wendy, (2008). "Fuerte alza en la harina".

Tabla 7: Productos y precios de Repostería Aura Lila años 2006 - 2007

Tipo de Pastel	2006	2007
Redondo o Cuadrado torta de vainilla con relleno de leche condensada.	C\$ 210.00	C\$ 240.00
Redondo o Cuadrado torta de vainilla con relleno de jalea.	C\$ 210.00	C\$ 240.00
Torta de Chocolate con Baño de chocolate y relleno de chocolate.	C\$ 240.00	C\$ 270.00
Combinado, torta de vainilla y chocolate con relleno de leche condensada o jalea.	C\$ 220.00	C\$ 250.00

Fuente: Elaboración propia.

Los productos que han sufrido un incremento de precio significativo ha sido por lo general el pastel *redondo/cuadrado de torta de vainilla con relleno de leche condensada/jalea*, ya que ha sido uno de los productos más demandados por los clientes y por ende el que genera mayor ganancia a la empresa. Otro pastel que ha sufrido un incremento de precio es el de *torta de chocolate con baño de chocolate y relleno de chocolate*, ya que el ingrediente primordial para la fabricación de este pastel, como lo es el chocolate, es costoso.

2.2.3 Plaza

La empresa se encuentra bien localizada, ya que el local está situado en uno de los centros comerciales más visitados de la ciudad de Managua, el mercado oriental, por lo que esto influye en que exista una mayor afluencia de clientes todos los días de la semana en este sector, pero que todavía este aspecto, no ha sido aprovechado y explotado al máximo.

Solamente en el mercado oriental, asisten unas 25 mil personas diariamente⁶, por lo que existe una afluencia significativa de individuos entrando y saliendo de dicho mercado y aproximadamente un 10% de éstos transitan frente a las instalaciones de la Repostería Aura Lila.

⁶ Fuente: Martínez Alejandro, (2005). "Mercados populares de Managua".

Los productos elaborados por la empresa poseen un canal de distribución directo, ya que el consumidor va al fabricante en busca del producto terminado. El cliente puede efectuar la compra en dos modalidades:

1. Realizando su encargo vía telefónica o de manera personal, fijando el día y hora de retiro. Posteriormente el cliente debe pasar retirando por la empresa su encargo.
2. Realizar la compra directamente visitando las instalaciones de la empresa.

Según la gerencia los días de mayor afluencia de clientes en la empresa son los jueves, viernes y sábado (Véase anexo 7). Los clientes de “*Repostería Aura Lila*” son las personas que normalmente visitan el mercado oriental, los comerciantes adyacentes a la empresa, así como también los que llegan directo por los encargos.

2.2.4 Publicidad y promoción

Actualmente “*Repostería Aura Lila*” posee un rótulo fuera de su instalación no muy llamativo, el cual muestra los números telefónicos y el nombre de la empresa (Véase figura 8). Utiliza otros medios publicitarios como las páginas amarillas con un pequeño espacio publicitario, y esporádicamente la empresa realiza publicidad en la radio.

Otro medio publicitario es a través del empaque de los pasteles, que consta de una caja de cartón (30cm x 30cm) en donde es colocada una etiqueta de color blanco con ribete morado que muestra el nombre, teléfono y dirección de la repostería (Véase anexo 5).

Figura 8: Rótulo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: Publicidad

Fuente: Elaboración propia.

La publicidad que la empresa utiliza es débil y está dirigida hacia lo interno, solamente posee un papel bond impreso con la lista de precios de los pasteles y una pizarra acrílica en donde detalla el importe de los otros productos ofertados como los son las reposterías, los refrescos y las gaseosas (Véase figura 9).

La empresa no realiza promociones de ventas y tampoco pone en práctica elementos importantes como los descuentos en los productos vitales para el movimiento de las ventas, puesto que la gerencia no lo cree necesario a pesar de que los oferentes en este mercado lo consideran como elemento importante para el proceso de compra-venta (Véase anexo 7, pregunta # 17).

2.3 Producción

2.3.1 Volumen de producción

En promedio “*Repostería Aura Lila*” produce 90 libras de pastel a la semana, generando aproximadamente entre 300 y 400 libras al mes. Este tipo de producción es generada en períodos en donde las ventas tienen un comportamiento constante, pero en meses como mayo (celebración del día de las madres) y diciembre la cantidad de libras producidas llegan a alcanzar las 600 lb., por lo que en estos meses las ventas tienden a aumentar más de lo normal⁷.

⁷ Véase tabla 7. Resume de ventas de Repostería Aura Lila en el año 2007.

2.3.2 Equipo y tecnología

En la actualidad, los equipos y maquinarias de “Repostería Aura Lila” trabajan un promedio de 3 horas de lunes a miércoles y 5 horas de jueves a sábado, ya que la demanda es mayor en estos últimos días.

La antigüedad de las máquinas datan desde hace 25 años a excepción de la más nueva que es una batidora pequeña, la cual fue comprada hace 14 años (Véase tabla 8). El mantenimiento se realiza cada vez y cuando las máquinas presentan fallas mecánicas, por lo que en este momento no existe un plan de mantenimiento preventivo para éstas. La batidora, que se utiliza para la elaboración de la mezcla, es la máquina principal para la fabricación de pasteles, la cual tiene una capacidad productiva de 25 libras.

El local de producción está dividido en tres segmentos. El primero es donde se encuentran ubicadas las maquinarias y utensilios de repostería, el cual mide 4 x 8 m², el segundo es donde se cortan y pegan las tortas mide 3.5 x 4m² y el tercer segmento es donde se realiza la decoración final de los pasteles y mide 4 x 4.5 m² (Véase anexo 8).

Tabla 8: Equipos y utensilios de Repostería Aura Lila

Cantidad	Equipo	Antigüedad
3	hornos industriales marca South Bend	25 años
3	batidoras industriales marca Hobart	20 años
1	batidoras pequeñas industriales marca Hobart	14 años
1	fogón industrial de 4 quemadores	20 años
2	balanzas	20 años
5	estantes	Entre 15 y 5 años
Más de 150	moldes y utensilios de repostería	Desde 15 a 2 años

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Procesos

2.3.3.1 Proceso productivo para la elaboración del pastel.

El proceso productivo a detallar pertenece al pastel de torta de vainilla con relleno de leche condensada y baño de merengue tradicional (*Estilo Cenefa*), siendo éste el más vendido por la empresa.

El proceso consta básicamente de cinco etapas que se deben de realizar en el siguiente orden (Véase figura 11):

- 1) *Ingredientes y mezcla*
- 2) *Moldeado*
- 3) *Horneado*
- 4) *Pegado*
- 5) *Decorado*

Ingredientes y mezcla

El proceso inicia mezclando 454 gramos de mantequilla y 2 tazas de azúcar, ambas se colocan en la batidora durante 10 minutos aproximadamente. Posteriormente se separan las claras de las yemas de 8 huevos y ambas se incorporan uno a uno a la mezcla de la batidora. A continuación se pesan 16 onzas de harina y 1 onza de polvo de hornear, se colocan en un recipiente y una vez realizada la mezcla se depositan en la batidora junto con la mantequilla, el azúcar y los huevos; a dicha mezcla se le debe agregar también 1 taza de agua y 1 cucharada de esencia de vainilla.

Mientras tanto, se realiza una segunda mezcla, el baño o merengue. Para ésta, se pesan 3 tazas de azúcar y se colocan en una olla con agua hirviendo hasta llegar a su punto de caramelo. Luego, 6 claras de huevo son colocadas en otra batidora y sobre ésta se vierte suavemente en tres tantos el caramelo, en donde el último tanto se le agrega $\frac{1}{4}$ cucharada de ácido cítrico. A la mezcla se le



agregan 2 cucharadas de limón, 1 cucharada de vainilla y se deja batiendo por 10 minutos aproximadamente.

Una vez terminada la mezcla, es extraída de la batidora para ser depositada en recipientes y agregarles diferentes colorantes. Luego son depositadas en distintas mangas que se utilizarán al momento de la *decoración*.

Moldeado

Primeramente, los sartenes son preparados con papel de cera y manteca para evitar que una vez horneada la torta se pegue. Auxiliándose de un tazón, el operario vierte sobre el sartén la mezcla de la torta con una muestra de 1lb.

Horneado

Posteriormente, cada sartén es colocado en el horno para ser cocido durante 45 minutos a una temperatura de 175°C. Una vez horneada la torta, el sartén se deja reposar en anaqueles para el proceso de enfriamiento, que dura aproximadamente 2 horas.

Pegado

Una vez fría la torta, se saca del sartén y se coloca en una base de cartón cubierta de papel aluminio. La torta es cortada por la mitad de manera horizontal formando dos tapas, una inferior y una superior. A la parte inferior se le vierte leche condensada y luego se juntan de manera que tomen su forma inicial. En seguida la torta es colocada en una rueda giratoria para ser decorada.

Decorado

El proceso de decorado del pastel consta de dos partes:

1. *Baño de torta*



Primeramente se baña la torta de merengue color blanco, que normalmente es el color base para los pasteles, esparciéndolo con una espátula de tamaño mediano alrededor de toda la torta.

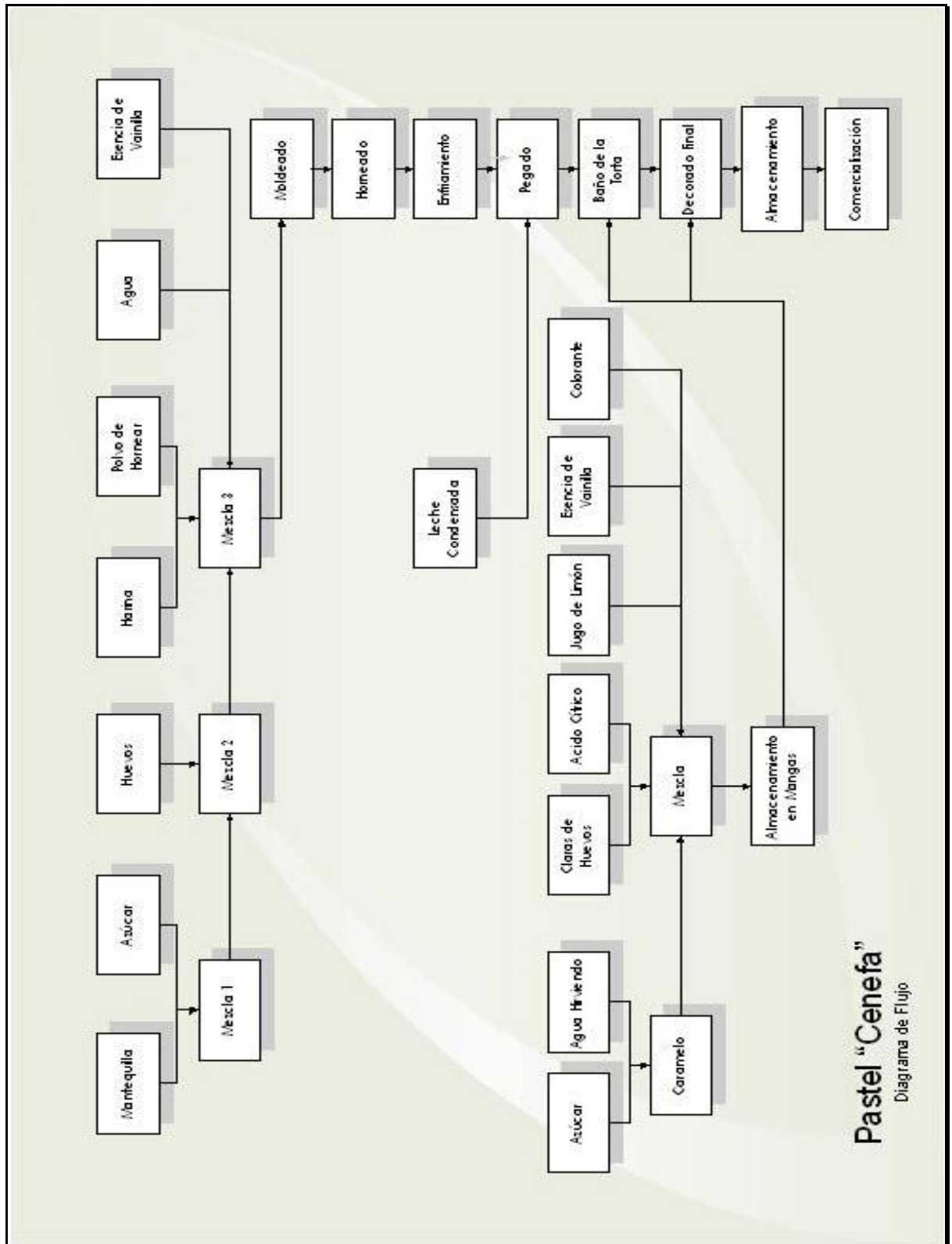
Posteriormente se toma una manga que contiene el mismo merengue y se esparce en la torta con una espátula pequeña, para así darle un toque refinado al baño.

2. Decorado final

Una vez bañada toda la torta es trasladada a una rueda giratoria, donde es decorada utilizando otras mangas, las cuales contienen los colores a utilizar según el diseño del pastel.

Finalmente, el pastel se ubica en los mostradores para ser vendido o entregado a sus respectivos clientes (Véase figura 10).

Figura 10: Proceso Productivo del Pastel.



Fuente: Elaboración propia.



2.3.3.2 Proceso de atención al cliente

En la actualidad, Repostería *Aura Lila* cuenta con dos dependientes en el área de ventas, los cuales tienen como función principal brindarle al cliente una fina atención.

La técnica que la empresa utiliza para atender a sus clientes es el método *FIFO* (*First in, First out*), que consiste en que *la primera persona que entra es la primera persona que es atendida*, lo que quiere decir que los compradores son atendidos según su orden de llegada. Algunas veces, esto provoca que personas que llegan por pocos productos tengan que esperar más de lo debido, pero es la forma más ordenada de controlar la calidad de la atención a los clientes.

El cliente puede efectuar la compra de sus pasteles en dos modalidades:

1. Realizar la compra directamente visitando las instalaciones de la empresa (**pedido**).
2. O realizando su **encargo** de manera personal o vía telefónica. Los clientes que efectúan sus encargos vía telefónica, además de ser consumidores frecuentes, poseen una estrecha relación con la empresa.

Proceso de atención al cliente: *realizando la compra a través de **encargo*** (Véase figura 11).

Cliente: llega o llama vía telefónica a la empresa.

Dependiente: atiende al cliente para solicitar los datos del encargo del pastel.

Cliente: proporciona al dependiente las características específicas del pastel y sus datos personales.



Dependiente: recibe los datos del pedido del cliente. Anota en un cuaderno el encargo especificado por el cliente con su hora y fecha de entrega, así como también los datos personales de éste. Posteriormente, el dependiente le indica el valor total del encargo al cliente.

Cliente: debe pagar en efectivo el monto total o el 50% del monto del encargo. De esta forma el cliente garantiza que su encargo sea elaborado.

Dependiente: toma el dinero del encargo del pastel y elabora factura.

Dependiente: una vez elaborada la factura con el monto cancelado, se la entrega al cliente.

Cliente: recibe la factura proporcionada por el dependiente.

Dependiente: manda a elaborar el pedido del cliente.

Cliente: se presenta en la repostería el día y hora acordado para retirar su encargo con la factura correspondiente.

Dependiente: recibe la factura del encargo y verifica el monto pagado.

Si el cliente pagó el monto total del encargo, el dependiente revisa el pastel antes de ser entregado y se lo da al cliente junto con la factura.

Cliente: recibe encargo elaborado.

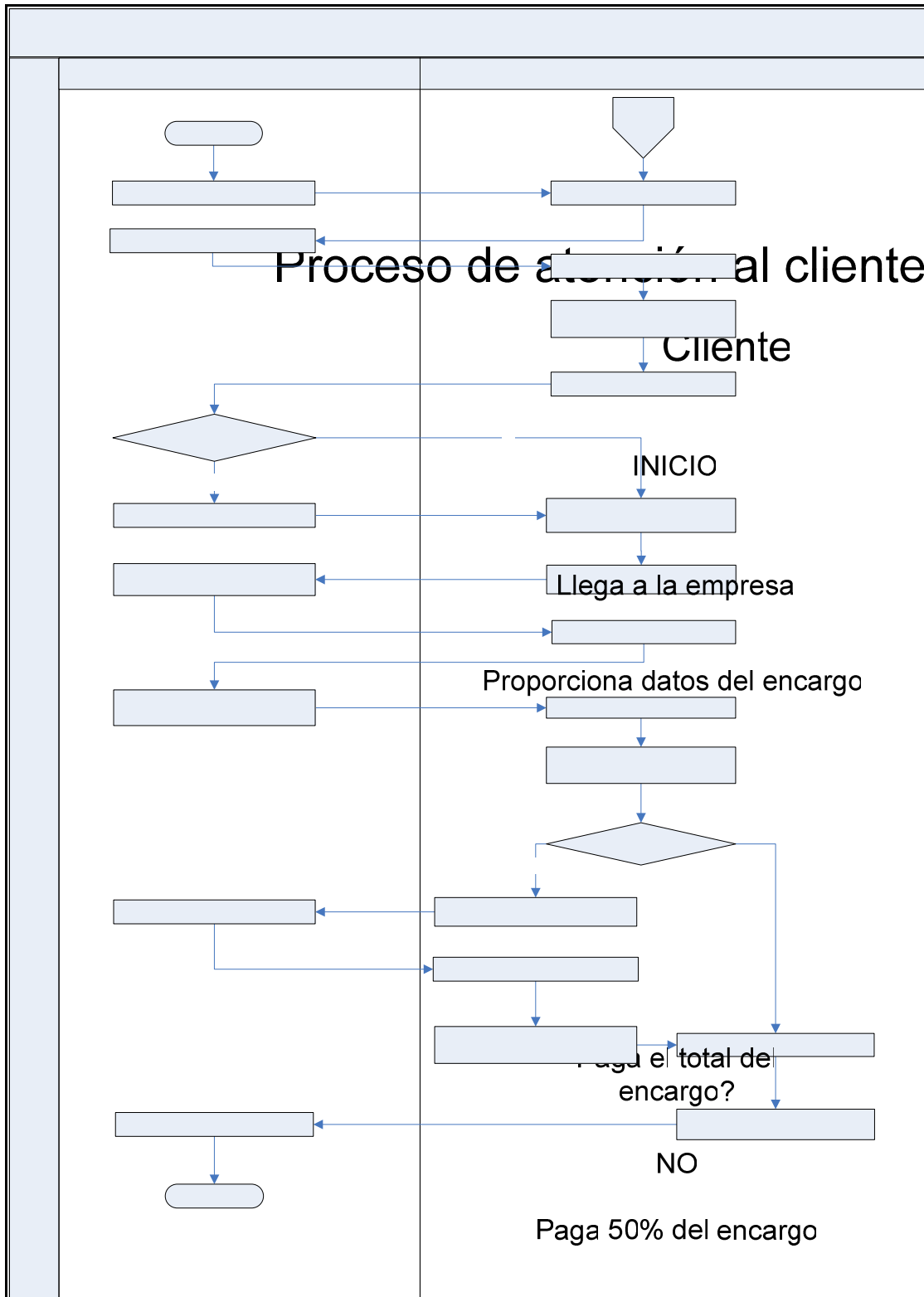
Dependiente: si el cliente no pagó el monto total del encargo, entonces le indica el monto pendiente a pagar.

Cliente: paga el monto pendiente de la factura.

Dependiente: recibe el pago y elabora factura por el monto pendiente a cancelar. Luego revisa el pastel antes de ser entregado y se lo da al cliente junto con la factura.

Cliente: recibe encargo elaborado.

Figura 11: Proceso de atención al cliente: **Por encargo.**



* Véase anexo 9, para proceso de atención al cliente por pedido.

Fuente: Elaboración propia.

Recibe factura con el monto cancelado



2.4 Recurso humano

La “Repostería Aura Lila” cuenta con la colaboración total de un grupo de ocho trabajadores, los cuales poseen una jornada laboral aproximadamente de ocho horas. El equipo de producción compuesto por un horneador, dos decoradoras, una persona que realiza la mezcla, una que realiza el pegado de los pasteles y un conserje tiene un horario establecido de 8 a.m. a 5 p.m. y reciben un salario mensual de C\$ 2,500.00 cada uno. Mientras que el equipo de ventas está compuesto por dos dependientes y poseen un horario de 9 a.m. a 6 p.m., recibiendo un salario mensual de C\$ 2,000.00 cada uno (Véase anexo 7, pregunta 9).

El desempeño del equipo de producción es evaluado de manera informal, en donde se toma en cuenta las horas de entrada y salida, además de que cumplan en tiempo y forma con sus tareas asignadas, las cuales apuntan al cumplimiento de la producción aproximada de 90 libras de pasteles semanales. De la misma manera es evaluado el equipo de ventas, pero además la gerencia de la empresa supervisa personalmente la atención a los clientes.

Las técnicas utilizadas para la elaboración de pasteles dependen de la función de cada trabajador. El horneador, la persona que realiza la mezcla y la que realiza el pegado de los pasteles poseen habilidades que han ayudado en el desempeño de su trabajo pero que lo han aprendido de manera empírica mientras que las decoradoras han sido entrenadas especialmente por la gerente de la empresa, la cual tiene una basta experiencia en este ramo, ya que ellas desarrollan una labor minuciosa y muy importante para la presentación del pastel.

El personal de la empresa es casi invariable debido a la estabilidad laboral que ésta les brinda, lo que les permite obtener a los empleados cierto grado de especialización en sus actividades. Los trabajadores de la empresa tienen estipulado cuales son sus principales funciones, aunque ninguno tenga una descripción de puesto. Por lo que en algunas ocasiones un mismo trabajador



puede ayudar a otro en una o varias tareas, para poder cumplir en tiempo y forma con la culminación de las actividades del día.

El equipo de ventas además de atender a los clientes, tiene la función de llevar a mano un control de pedidos y de la cantidad de productos vendidos en el día, en términos monetarios y físico. Normalmente este equipo atiende alrededor de 50 clientes por día.

Los empleados toman vacaciones cada seis meses, en la época de menos trabajo conforme a programación. Es importante señalar, que no se pueden ir de vacaciones al mismo tiempo más de dos trabajadores.

Actualmente, los empleados no reciben actualizaciones, talleres o cursos que les ayuden a desarrollar sus habilidades para la innovación de nuevos pasteles dentro de la empresa.

Capítulo III: Diseño del nuevo pastel.

3.1 Generación de la idea.

3.1.1 Técnica para la generación de la idea del nuevo pastel.

Para la generación de ideas en la creación del nuevo producto, primeramente se efectuó un sondeo de opiniones a los trabajadores, que ayudó determinar la situación real de “*Repostería Aura Lila*” (Véase anexo 10). Además, este instrumento fue aplicado para valorar y analizar cuales son los gustos y preferencias más importantes de los clientes actuales de la empresa y si la misma le da respuesta a estas necesidades.

Este sondeo de opiniones reflejó que el 80% de los clientes que visita la empresa demanda productos sobre la base de lo que se oferta actualmente, mientras que el otro 20% sugiere diversificar los productos.

De este 80%, el 95% de ellos prefiere el relleno de leche condensada y el decorado de merengue tradicional; el 5% restante opta por el relleno de jalea. Con respecto a la torta, el 80% de los consumidores prefieren torta de vainilla, mientras que el resto de chocolate. El pastel estilo “Cenefa”, además de ser el más producido es el más vendido por la empresa, ya que el 70% de los clientes lo prefieren por su disponibilidad, sencillez y que está dirigido hacia ambos sexos y cualquier tipo de edad. Mientras que el 30% se inclina hacia los pasteles con diseños sobre todo los que se encuentran de moda en el cine, la TV, etc. El pastel menos vendido es que posee la torta combinada de vainilla y chocolate, lo que la competencia llama “marmoleado”.

El 20% de los clientes ha preguntado alguna vez por productos nuevos e innovadores, tales como: pie de manzana, pie de limón, pasteles de coco y pocas veces por pasteles de banano y café. También preguntan por baño de tipo fondant o de pastillaje, pero éste no se fabrica en la empresa ya que es demasiado costoso y muy pocas personas lo solicitan.

Así mismo, los trabajadores manifestaron que sería beneficioso para la empresa satisfacer las necesidades específicas de cada cliente y además de poder incrementar las ventas, dicha innovación atraería mayor clientela. También señalaron que la elaboración de estos nuevos sabores sería sobre la base de los pasteles ya existentes en la empresa.

A partir del instrumento de sondeo de opiniones se generó la encuesta dirigida a los consumidores, la cual confirmó a grandes rasgos la opinión de los trabajadores de la empresa.

La información obtenida en la investigación de mercado refleja la necesidad de los consumidores de pasteles de satisfacer sus gustos y anhelos con un producto que reúna elementos particulares, el cual es ofertado actualmente por la competencia pero con componentes y sabores por separado.

Primeramente se identificaron las características más atractivas de los pasteles que son ofrecidos en la actualidad por Repostería Aura Lila, así como también las innovaciones más recientes ofertadas por la competencia con el fin de poder adoptar las mejores propiedades de cada uno de ellos de tal manera que se satisfagan las exigencias y los gustos específicos de los clientes.

Partiendo como producto base los pasteles ofrecidos en este momento por Repostería Aura Lila se fabricará un pastel que cumpla con las necesidades, gustos y preferencias presentadas por los consumidores y que además haga posible tener una amplia gama de productos nuevos con diferentes sabores de frutas.

3.1.2 Selección del pastel.

Según el estudio de mercado, el nuevo pastel está destinado a las personas que habitan en la ciudad de Managua del Distrito IV, en el sector de Ciudad

Jardín y barrios aledaños, que consumen pasteles y que están dispuestos a probar un pastel innovador fabricado por Repostería Aura Lila

Así mismo, se considera como mercado secundario a consumidores de ingresos mayores a C\$ 5,000.00, que habitan en otros distritos o suelen ir de compras por el mercado oriental. El objetivo es satisfacer la demanda insatisfecha actual y captar clientes potenciales.

La elaboración del nuevo producto no afecta los ya existentes, más aun no incurrirá en gastos de capital adicionales, es decir, en inversión de equipos, maquinarias y/o utensilios de repostería, por lo que existe una compatibilidad de operaciones con los procesos de fabricación actuales.

Igualmente, la selección del nuevo producto se realizó según los datos obtenidos en la encuesta que representa la opinión personal de cada consumidor, en la cual manifiestan el grado de importancia sobre las características más relevantes de un pastel como lo son el sabor de la torta, el relleno y el baño (Véase anexo 4, pregunta 10) y que reafirman la opinión de los trabajadores de la empresa.

3.1.3 Selección de productos (pasteles) mediante una lista

A partir del estudio de mercado (Véase anexo 3) se utilizó el método estadístico de regresión múltiple (“Stepwise Regression”), en donde a través del programa SPSS se integró el instrumento encuesta para determinar las variables más representativas que permitieran expresar cuales son los gustos y preferencias de los consumidores.

Se exponen los datos obtenidos a través del método: “Regresión paso a paso” (“Stepwise Regression”). Este método de regresión consiste en que cada nuevo paso, incluye una nueva variable, además de reconsiderar el mantener, las que ya se había añadido previamente, es decir que no sólo puede entrar una nueva

variable en cada paso sino que puede salir alguna de las que ya estaban en la ecuación. El proceso finaliza cuando ninguna variable de las que no están en la ecuación cumple la condición para entrar y de las incorporadas a la ecuación ninguna cumple la condición para salir.

El conjunto de variables que finalmente quede incluido en la ecuación de regresión puede depender del camino seguido a la hora de seleccionarlas, salvo en el caso de que se evalúen todos los modelos de regresión posibles que obviamente sólo tiene una única selección final. Cualquiera que sea el método que se piense utilizar para la selección de variables éste debe comenzar con un cuidadoso análisis univariante de la posible relación entre la variable dependiente y cada uno de los factores estudiados.

Procedimiento para la confección de la regresión lineal

El modelo de regresión construido tiene como variable dependiente P_{22} , la cual corresponde a: “Si saliera al mercado un pastel con el sabor de torta, baño, el relleno de la torta y la forma especificada por el encuestado, ¿Cuánto estaría dispuesto a comprar?”.

Se efectuó la regresión con la variable dependiente y con todas las variables del sistema, identificado cuales eran las variables con mayor nivel de asociación, ligadas a la cantidad de libras a comprar si saliera al mercado un pastel con sabor de torta, baño, relleno y forma elegido por el encuestado. Durante el proceso de entrada y salidas de variables se tuvo como criterio de selección del mejor modelo, el que tuviera los mejores indicadores de correlación (R), de determinación (R^2) y de R^2 corregida. Tomando R para ver en que medida la variable dependiente puede estar explicada por las variables independientes y el coeficiente de determinación R^2 se tomó como medida estandarizada de calidad de la ecuación de regresión obtenida. Como se muestra en la tabla 9, en la sexta iteración se obtiene el modelo óptimo.

Tabla 9: Cuadro de Iteraciones

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 ^a	.172	.159	.61739
2	.491 ^b	.241	.217	.59561
3	.536 ^c	.287	.253	.58180
4	.594 ^d	.353	.311	.55885
5	.628 ^e	.394	.345	.54500
6	.666 ^f	.443	.388	.52679

Fuente: Elaboración propia.

De las 20 variables que inicialmente se supone que pueden ayudar a la predicción de la variable dependiente P_{22} (“Sí saliera al mercado un pastel con el sabor de torta, baño, el relleno de la torta y la forma especificada por el encuestado, ¿Cuánto estaría dispuesto a comprar?”), solamente 6 variables muestran un poder predictivo significativo.

Con los coeficientes no estandarizados se confecciona la ecuación, donde las variables independientes seleccionadas son las que han mostrado relevancia en la predicción de P_{22} .

$$Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

$$P_{22} = 2.299 + 0.881 \text{ Celeste } (P_{26.2}) - 0.146 \text{ Baño de Pastel } (P_{16}) + 0.510 \text{ Importancia de Torta } (P_{10.1}) - 0.438 \text{ Forma de torta } (P_{20}) - 0.388 \text{ Importancia del diseño } (P_{10.4}) + 0.532 \text{ Amarillo } (P_{26.5})$$

El valor de 2.299 es la constante, su valor denota el valor promedio de P_{22} cuando el valor de las variables independientes es cero. El cálculo de la ecuación de regresión cumple con una finalidad eminentemente predictiva, donde los coeficientes no tipificados se interpretan de la siguiente manera: El coeficiente de la variable “Celeste”, que vale 0.881 indica que, si el resto de términos de la ecuación permanecen constantes, a un incremento de una unidad, en libra, al Color Celeste ($P_{26.2}$) le corresponde un aumento de 0.881

en las libras que estarían dispuesto a comprar; el coeficiente de la variable Baño de Pastel (P_{16}) de -0.146 es una disminución promedio estimada en las libras que “estaría dispuesto a comprar si saliera al mercado un pastel con el sabor de torta, baño, el relleno de la torta y la forma especificada por el encuestado”; lo mismo se interpreta para las variables forma de torta (P_{20}) e importancia del diseño ($P_{10.4}$) que representa coeficientes negativos en cada uno de ellos de -0.438 y -0.388 respectivamente, esto significa que cuando cada de una de estas variables se incremente en una unidad, mientras el resto permanece constante, la “cantidad que estaría dispuesto a comprar el encuestado si saliera al mercado un pastel con el sabor de torta, baño, el relleno de la torta y la forma especificada” disminuirá en esas cantidades, es decir, por cada incremento de la variable independiente activa, mientras el resto esta inactiva, reduce la cantidad “que estaría dispuesto a comprar el encuestado si saliera al mercado un pastel con el sabor de torta, baño, el relleno de la torta y la forma especificada” por el monto indicado en el coeficiente de la variable independiente. Para las variables importancia de torta ($P_{10.1}$) y amarillo ($P_{26.5}$) que representan coeficientes positivos, 0.510 y 0.532 respectivamente, donde estos incrementos en “cantidad que estaría dispuesto a comprar el encuestado si saliera al mercado un pastel con el sabor de torta, baño, el relleno de la torta y la forma especificada” son producto de cada unidad de incremento en las variables indicadas, con la salvedad que esta situación pasa cuando la variables independientes, solo ellas, están activas mientras el resto permanecen constantes.

Coefficientes de regresión estandarizados

Los coeficientes Beta están basados en las puntuaciones típicas y, por tanto, son directamente comparables entre sí. Indican la cantidad de cambio, en puntuaciones típicas, que se producirá en la variable dependiente por cada cambio de una unidad en la correspondiente variable independiente (manteniendo constantes el resto de variables independientes).

Estos coeficientes proporcionan una pista muy útil sobre la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación de regresión. En general, una variable tiene tanto más peso (importancia) en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) es su coeficiente de regresión estandarizado. Observando los coeficientes Beta (Véase anexo 11) vemos que la variable “color celeste” (P_{26.2}) es la más significativa; seguida de la “importancia del diseño” (P_{10.4}), “baño del pastel” (P₁₆), “importancia de la torta” (P_{10.1}), “color amarillo” (P_{26.5}) y por último, la “forma de la torta” (P₂₀).

Las pruebas t y sus niveles críticos sirven para contrastar la hipótesis nula de que un coeficiente de regresión vale cero en la población. Niveles críticos (Sig.) muy pequeños (generalmente menores que 0,05) indican que debemos rechazar esa hipótesis nula. Un coeficiente de cero indica ausencia de relación lineal, de modo que los coeficientes significativamente distintos de cero nos informan sobre qué variables son relevantes en la ecuación de regresión. Observando el nivel crítico asociado a cada prueba t, vemos que las seis variables utilizadas poseen coeficientes distintos de cero (en todas, Sig. = 0,000). Todas ellas, por tanto, contribuyen de forma significativa a explicar lo que ocurre con la variable dependiente (Véase anexo 11).

3.1.4 Diseño preliminar del pastel

3.1.4.1 Elementos característicos del nuevo pastel

A partir del análisis de la ecuación de regresión y de los resultados de la investigación de mercado se obtienen los componentes y las variables más importantes que caracterizan al nuevo pastel, adecuándose a las necesidades y preferencias de los clientes.

Así para los clientes los colores son capaces de transmitir emociones. Si bien hay una psicología del color y algunos tienen efectos emocionales universales,

en la mayoría de los casos, sus significados son dependientes de la cultura y/o de la percepción subjetiva del individuo.

También se utiliza para asociarlos coherentemente al tipo de producto que se quiere hacer llegar. Desde hace años se han hecho todo tipo de pruebas para analizar las sensaciones que sugieren los colores⁸.

A continuación, se definen los colores que serán utilizados para el nuevo pastel y el posible impacto que causará en los consumidores:

- ✓ **Amarillo**: es el color del sol. Implica energía, resplandor, brillantez. Denota honor, lealtad. Llama la atención fácilmente y es un color muy utilizado por los alimentos procesados. Con frecuencia se le asocia a la comida.

- ✓ **Celeste**: es el color del cielo y del mar, por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y el cielo eterno. Se le considera un color beneficioso tanto para el cuerpo como para la mente. Produce un efecto relajante. Es un color fuertemente ligado a la tranquilidad. Es muy adecuado para presentar productos relacionados con la limpieza (personal, hogar o industrial). Cuando se usa junto a colores cálidos (amarillo, naranja), la mezcla suele ser llamativa.

Otros elementos importantes que se deben de tomar en cuenta al momento de la fabricación del pastel y que son influyentes en los gustos y preferencias de los clientes, son el sabor de la torta y el baño del pastel. Los datos obtenidos en la encuesta demuestran que el sabor de la torta elegido por los clientes es (Véase anexo 4, pregunta #17):

⁸ Fuente: Webusable, (2007). "El significado de los colores".

Figura 12: Manzana

Fuente: Elaboración propia.

Manzana, preferida por un 39.8% de los encuestados. Esta fruta ha sido una importante fuente alimenticia. Su rico aroma, su impecable color y su sabor tan agradable fue desde siempre la preferida de los niños, jóvenes y adultos que vieron en esta fruta todo el potencial energético del cual fue dotada por la naturaleza⁹. Son la especie frutal, a excepción de los cítricos, que se puede mantener durante más tiempo, conservando buena parte de su valor nutritivo (Véase figura 12). Es la fruta por excelencia, ya que es bien tolerada por la mayoría de personas y combina sin problemas con cualquier otro alimento. En su composición nutritiva no hay nutrientes que destaquen especialmente. Hoy se sabe con certeza de la existencia y la función de algunos de los componentes de esta fruta que le confieren su carácter antioxidante y la doble particularidad de actuar como alimento astringente o laxante según cómo sea consumida¹⁰.

Así mismo, el sabor del baño y el relleno del pastel elegido también por los clientes es (Véase anexo 4, pregunta #14):

Figura 13: Coco

Fuente: Elaboración propia.

Coco, preferido por un 29.6% de los encuestados. Es un fruto muy aromático y de sabor intenso y agradable. Teniendo en cuenta sus propiedades nutritivas, su consumo ocasional y en cantidades moderadas, se considera adecuado para todos los segmentos de la población sana: niños, jóvenes, adultos, deportistas, mujeres embarazadas, madres lactantes y personas mayores. Es un alimento rico en fibra y potasio así como en cobre, zinc, hierro, ácido fólico y fósforo. También se

⁹ Fuente: Miranda Alina, (2005). "Oh, la manzana! ¡Cuánta historia y protagonismo ha tenido a través del tiempo!".

¹⁰ Fuente: Aguilar Rosa, (2008). "La manzana".

encuentran vitamina E y vitaminas del grupo B. Por ser rico en sales minerales y azúcares, es un alimento energético. Se puede disponer de este fruto durante todo el año (Véase figura 13).

La forma del nuevo pastel será redonda, ya que según la encuesta (Véase anexo 4, pregunta #20) es la que posee mayor frecuencia de compra con un 67.3% y se distingue de las otras formas de pasteles, además que es la que acapara la mayor atención de los clientes.

La figura o el dibujo del pastel es otra de las características muy importante que el cliente le otorga a un pastel, tomando en cuenta que es una de las particularidades que impactan al momento de la compra. Según la encuesta, el diseño que más se destaca son las figuras de fantasías que incluyen cuentos de hadas, princesas o dibujos animados que se encuentran actualmente de moda en la televisión, cine, etc. destacándose con un 37.8% (Véase anexo 4, pregunta #27).

3.1.5 Construcción del prototipo

Tomando en consideración el diseño preliminar del nuevo producto, se realizaron 3 formas diferentes pero muy similares al producto final (Véase tabla 10), éstos fueron presentados ante algunos clientes que visitaron la empresa y un grupo de expertos conformado por personas externas a la empresa.

Por lo que según la opinión de los clientes y el grupo de expertos, el prototipo que más atrajo su atención fue la forma #1. El 50% de las opiniones estuvieron de acuerdo con este prototipo, mientras que el 20% eligió la segunda y el 30% la tercera forma (Véase anexo 12).

Tabla 10: Formas propuestas para el prototipo

Descripción	Forma
<p>La primera forma consistió en una porción de una libra con el merengue de color amarillo intenso, de forma redonda y diseño de happy face (carita feliz), en donde a simple vista se logra visualizar el coco rayado. Este pastel posee un diseño estándar, lo que quiere decir que está dirigido a personas de cualquier edad y sexo (Véase figura 14).</p>	<p>Figura 14: Forma No.1</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>
<p>La segunda forma consistió en una porción de una libra, con merengue de color celeste, de forma redonda y encima coco rayado sin ningún tipo de figura (Véase figura 15). Este pastel está dirigido para personas que no gustan de diseños, ya sean simples o complejos, sino que simplemente puede ser usado para postre.</p>	<p>Figura 15: Forma No.2</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>
<p>La tercera forma consistió en una porción de una libra, el color del merengue posee combinaciones de amarillo y celeste con un toque de color blanco, de igual manera se agregó coco rayado encima (Véase figura 16). El diseño de este pastel es muy parecido al pastel tradicional (estilo cenefa).</p>	<p>Figura 16: Forma No.3</p>  <p>Fuente: Elaboración propia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que para la fabricación de los prototipos antes expuestos no se incurrió en gastos en inversión de equipos, maquinarias y/o utensilios de repostería, ya que la elaboración de este nuevo pastel es sobre la base de los pasteles ya existentes en la empresa.

3.1.6 Pruebas del nuevo pastel.

Posteriormente se realizó una prueba de mercado (degustación) para conocer la reacción y aceptación del prototipo en los consumidores. Esta prueba se ejecutó en las instalaciones de la repostería con 30 clientes elegidos de forma aleatoria que visitaron la empresa en un lapso de 7 días. A cada uno de ellos se le dio a probar el nuevo pastel para que saborearan la composición del mismo y a través de este método obtener datos cuantitativos sobre la aceptación que tiene el producto entre los consumidores y darle una aprobación definitiva al prototipo.

Con la degustación se logró obtener la valiosa opinión de los consumidores, la cual ayudó a mejorar la fórmula del pastel (Véase anexo 12), por lo que se alcanzó a producir un pastel de agradable sabor, suave textura y una atractiva apariencia.

Según los datos obtenidos en la degustación, el 46.67% de los clientes opinaron que no cambiaría nada al merengue del nuevo pastel, así mismo el 60% de los encuestados distinguió el coco, en cambio al sabor de la torta de pastel se le fue agregando más esencia de manzana hasta que el 60% de los clientes llegó a sentir el sabor a dicha fruta. En cuanto al relleno, en pruebas iniciales el coco fue percibido pero se le fue agregando azúcar hasta que el 50% de los encuestados afirmó que no cambiaría nada al relleno de coco.

3.1.7 Diseño definitivo del pastel

El nuevo pastel posee el sabor de manzana para la torta y el sabor de coco para el baño y relleno, sabores que fueron los seleccionados previamente por los encuestados. Los componentes del nuevo pastel son:

Porción: 1 Libra

Para la torta del pastel:

- 16 onzas de harina (4 tazas)

- 8 onzas de azúcar (2 tazas)
- 454 gramos de mantequilla
- 8 huevos
- 1 onza de polvo de hornear, marca: Royal (2 ½ cucharada)
- 1 taza de jugo de manzana: Tang.
- 1 cucharada de esencia de manzana.

Para el relleno

- 2 ½ tazas de leche condensada.
- 1/2 litro de leche.
- 3/8 libra de coco rayado.

Para el baño:

- ¼ cucharada de ácido cítrico.
- 2 cucharadas de jugo de limón.
- 1 cucharada de esencia de coco
- 10 onzas de azúcar (2 1/2 tazas)
- 6 claras de huevo
- 1/8 libra de coco rayado
- 2 gotas colorante amarillo y 1 gota colorante celeste

NOTA: las cantidades especificadas anteriormente para la fabricación del nuevo pastel son proporcionales a la cantidad de libras que el cliente requiera.

3.2 Proceso para la elaboración del nuevo pastel.

El proceso al igual que el pastel de torta de vainilla con relleno de leche condensada o jalea, consta de seis etapas que se deben de realizar en el siguiente orden (Véase figura 17):

- ✓ Ingredientes y mezcla
- ✓ Moldeado



- ✓ Horneado
- ✓ Preparación del relleno de coco
- ✓ Pegado
- ✓ Decorado

3.2.1 Ingredientes y mezcla

Duración actividad aproximadamente 42 minutos).

El proceso inicia mezclando 454 gramos de mantequilla y 2 tazas de azúcar, ambas se colocan en la batidora durante 10 minutos aproximadamente. Posteriormente se separan las claras de las yemas de 8 huevos y ambas se incorporan uno a uno a la mezcla de la batidora. A continuación se pesan 16 onzas de harina y 1 onza de polvo de hornear, se colocan en un recipiente y una vez realizada la mezcla se depositan en la batidora junto con la mantequilla, el azúcar y los huevos; a dicha mezcla se le debe agregar también 1 taza y 1 cucharada de jugo y esencia de manzana respectivamente (*tiempo 17 min.*).

Mientras tanto, se realiza una segunda mezcla, el baño o merengue. Para ésta, se pesan 3 tazas de azúcar y se colocan en una olla con agua hirviendo hasta llegar a su punto de caramelo. Luego, 6 claras de huevo son colocadas en otra batidora y sobre ésta se vierte suavemente en tres tantos el caramelo, en donde el último tanto se le agrega $\frac{1}{4}$ cucharada de ácido cítrico. A la mezcla se le agregan 2 cucharadas de limón, 1 cucharada de esencia de coco, $\frac{1}{8}$ libra de coco rayado y se deja batiendo por 10 minutos aproximadamente (*tiempo 20 min.*). Una vez terminada la mezcla, es extraída de la batidora para ser depositada en recipientes y agregarles diferentes colorantes. Luego son depositadas en distintas mangas que se utilizarán al momento de la decoración (*tiempo 5 min.*).

3.2.2 Moldeado

(Duración actividad aproximadamente 3 minutos).

Primeramente, los sartenes son preparados con papel de cera y manteca para evitar que una vez horneada la torta se pegue. Auxiliándose de un tazón, el operario vierte sobre el sartén la mezcla de la torta con una muestra de 1lb (tiempo 3 min.).

3.2.3 Horneado

(Duración actividad aproximadamente 2 horas 46 minutos).

Posteriormente, cada sartén es colocado en el horno para ser cocido durante 45 minutos a una temperatura de 175°C. Una vez horneada la torta, el sartén se deja reposar en anaqueles para el proceso de enfriamiento, que dura aproximadamente 2 horas.

3.2.4 Preparación del relleno de coco

(Duración actividad aproximadamente 10 minutos).

Se ponen a hervir 2 ½ tazas de leche condensada, luego se vierten poco a poco sobre 3/8 libra de coco rayado. A esta mezcla se le agrega ½ litro de leche líquida para que quede suave.

3.2.5 Pegado

(Duración actividad aproximadamente 20 minutos).

Una vez fría la torta, se saca del sartén y se coloca en una base de cartón cubierta de papel aluminio. La torta es cortada por la mitad de manera horizontal formando dos tapas, una inferior y una superior. A la parte inferior se le vierte la leche condensada con coco y luego se juntan de manera que tomen

su forma inicial. En seguida la torta es colocada en una rueda giratoria para ser decorada.

3.2.6 Decorado

(Duración actividad aproximadamente 42 minutos).

El proceso de decorado del pastel consta de dos partes:

3.2.6.1 Baño de torta

(Duración actividad aproximadamente 5 minutos).

Primeramente se baña la torta de merengue color amarillo, esparciéndolo con una espátula de tamaño mediano alrededor de toda la torta.

Posteriormente se toma una manga que contiene el mismo merengue y se esparce en la torta con una espátula pequeña, para así darle un toque refinado al baño.

3.2.6.2 Decorado final

(Duración actividad depende del tipo de complejidad que tiene el dibujo solicitado por el cliente, la carita feliz dura aproximadamente 10 minutos).

Una vez bañada toda la torta es trasladada a una rueda giratoria, donde es decorada utilizando otras mangas, las cuales contienen los colores a utilizar según el diseño del pastel.

Finalmente, el pastel es ubicado en uno de los mostradores para ser exhibido y vendido al cliente (Véase figura 17).

3.3 Desperdicios

Para la fabricación de un libra del nuevo pastel se obtuvieron desperdicios de 6 yemas de huevo, por lo que este desperdicio es también proporcional a la cantidad de libras que se fabriquen en la empresa. Por lo que se puede observar que los desperdicios en el proceso productivo del nuevo pastel son mínimos y en la mayoría de los casos este desperdicio es utilizado en la fabricación de reposterías variadas.

3.4 Características adicionales del nuevo pastel

Para las características adicionales del nuevo producto se tomó en consideración la opinión de los participantes de la degustación dando sus consideraciones con respecto al:

- **Empaque**

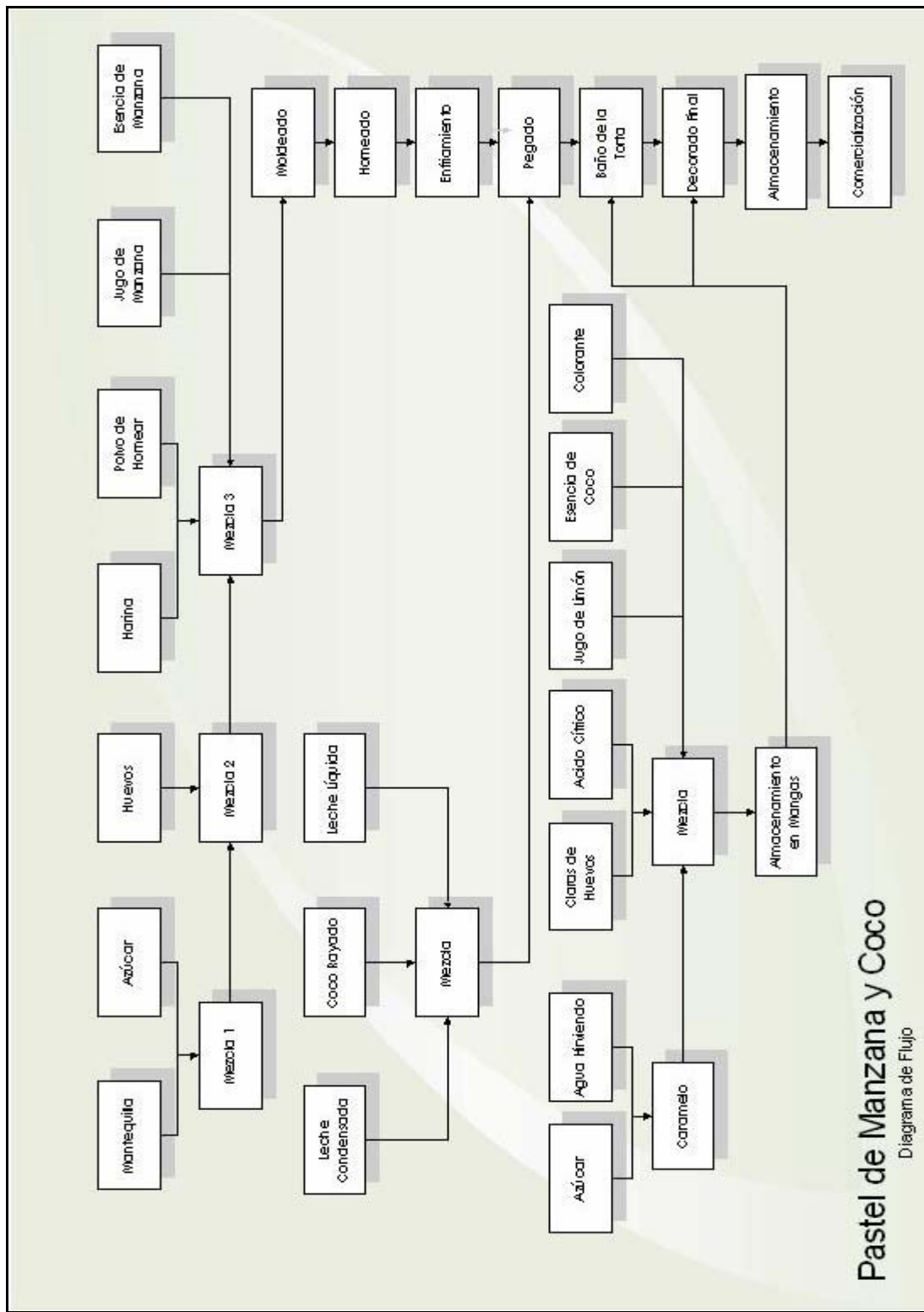
El empaque se considera como una herramienta de mercadeo eficaz para proyectar la presentación del producto que contiene. Para el nuevo pastel el empaque constará de:

- Empaque primario (base): este será de cartón dúplex forrado de papel de aluminio, el cual es la base que asentará el nuevo pastel.

Envoltura de cartón compacto de 1.5 mm de grosor que será utilizado como empaque externo, dando mayor comodidad al cliente a la hora de transportarlo, además que previene que al pastel sea expuesto a suciedades del ambiente.

Al empaque primario, se le añadirá una calcomanía, la cual reflejará el nombre de la empresa y la frase que lo diferenciará, permitiéndole así al comprador identificar fácilmente el producto.

Figura 17: Proceso productivo del nuevo pastel



Fuente: Elaboración propia.

Además al empaque externo se le adicionará el distintivo y eslogan impreso, en donde se muestre el nombre de “Repostería Aura Lila” y la información necesaria para poder contactar a la empresa, para que el cliente pueda reconocer la procedencia del producto a través de un diseño atractivo y encontrándose siempre en armonía con los demás elementos de la mercadotecnia.

Las dimensiones (largo, ancho y alto) del empaque ajustadas a los productos estarán en dependencia de la cantidad de libras de pastel que el cliente compre. Según los datos estadísticos obtenidos en la encuesta la cantidad de libras que el cliente compraría al salir al mercado el nuevo pastel, es de 1lb, con un 63% de frecuencia (Véase anexo 4, pregunta #22), por lo que el empaque para una libra de pastel tendrá las dimensiones 30 cm. x 30 cm. En caso que el cliente requiera otra medida de acuerdo a la cantidad de libras compradas, el empaque será fabricado en las instalaciones de la empresa, es decir, se acomodará la caja de acuerdo al tamaño del pastel y llevará siempre en la parte superior la etiqueta impresa con todos los datos de la empresa.

- **Marca y eslogan para el nuevo pastel.**

La marca es la expresión simbólica del producto tangible para que la mente del consumidor pueda decidir y operar sobre él¹¹. Es la instancia primera del programa de identidad visual, es decir, es un signo gráfico particular y original, sistemático y de uso exclusivo, mediante el cual las personas distinguen sus productos de los que ofrecen otros¹².

Con el fin de crear un distintivo propio del pastel que se va a comercializar, se fijará un eslogan específico que despierte el interés y deseo de compra del consumidor, en donde “Repostería Aura Lila” dará a conocer la presentación

¹¹ Fuente: Cano Guadalupe, (2008). “Segmentación, posicionamiento y marcas”.

¹² Fuente: Gelmi María Inés, (2007). “La marca, qué es y cómo seleccionarla”.

final del nuevo pastel. Para ello en el momento de la degustación del nuevo pastel también se obtuvo la información necesaria para determinar el nombre y el eslogan que acompañará a éste (Véase anexo 13).

El nombre del nuevo pastel es: “**Pastel de manzana y coco**”.

Y el eslogan del nuevo producto es: “**¡Simplemente delicioso!**”.

3.5 Medidas fitosanitarias para tomarse en cuenta en el nuevo pastel

Con el fin de ofrecer a los clientes un producto innovador pero que garantice la higiene del mismo en todas las etapas del proceso de producción, desde la producción inicial hasta la venta al consumidor final es necesario tomar en cuenta la Norma de panificación NTON 03 039- 02 (Véase anexo 14), publicadas en el diario oficial de los nicaragüenses “La Gaceta”, y que según la misma, “La verificación y certificación de esta Norma estará a cargo del Ministerio Salud a través de la Dirección Control de Alimento y el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio a través de la Dirección de Defensa del Consumidor”¹³.

El pastel de manzana y coco se encuentra en la clasificación de pasteles (queque) según la norma. Al lanzar al mercado el pastel de manzana y coco, Repostería Aura Lila deberá tener en cuenta y cumplir con los reglamentos y leyes establecidas para cumplir con parámetros de calidad exigidos por el Ministerio de Salud. Mencionamos los principales puntos a tomarse en cuenta en las etapas de producción:

1. Durante la manipulación del pastel “se evitará que estos entres en contacto directo con materia extraña o sufran daños físicos o de otra índole capaces de alterarlos o deteriorarlos”.

¹³ Norma de Panificación. Punto 12. Observancia de la norma



2. Para la fabricación del pastel “es necesario que las instalaciones cuenten con un edificio y equipo en buen estado higiénico sanitario para evitar contaminación por presencia de insectos, roedores, polvo, pelos o cualquier otra sustancia extraña que puedan alterar las características del producto”.
3. El pastel deberá ser fabricado “con materia prima de buena calidad sanitaria (sana y limpia) exenta de materia terrosa, parásitos, microorganismos patógenos y en perfecto estado de conservación. Será rechazado todo pan que presente quemaduras, impurezas, presencia de microorganismos patógenos, hongos, mohos o cualquier indicio de alteración del producto”.
4. “Los ingredientes como la levadura y polvo de hornear se almacenarán de acuerdo a las especificaciones técnicas de almacenamiento indicadas por el fabricante”.

Con respecto al personal¹⁴

5. Deberán cumplir con lo establecido en la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 026 – 99 Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos. Requisitos Sanitarios para Manipuladores.

En cuanto a las instalaciones físicas¹⁵

6. Debe existir una separación entre el área de proceso y de venta.
7. Poseer pisos en el área de producción y el sitio de distribución, de superficie lisa y de fácil limpieza.
8. Tener agua potable y/o tratada y electricidad.

¹⁴ Norma de Panificación. Punto 6.3. Requisitos Higiénicos-Sanitarios Que Deberán Cumplir Los Locales De Panificación.

¹⁵ Norma de Panificación. Punto 6.2. Requisitos Higiénicos-Sanitarios Que Deberán Cumplir Los Locales De Panificación.



9. Debe tener buena iluminación y ventilación según lo establecido en la ficha de inspección.
10. Debe tener un programa de control de insectos y roedores.
11. Las ventanas y puertas deberán estar provistas de dispositivos especiales (cedazos o malla milimétrica) para evitar la entrada de insectos, roedores, polvo etc.
12. Deberá tener una bodega para almacenar materia prima e insumos tales como harina, sal, azúcar, levaduras, etc. Estos deberán poseer polines manejables para efectuar limpieza.
13. Debe tener un personal responsable de la limpieza del local así como también de los materiales que se usarán para llevarla a cabo.
14. Los detergentes y otras sustancias de limpieza deben rotularse para identificarse para su debido empleo y deben ser almacenados fuera del área de proceso.

Colorantes¹⁶

15. "Para acentuar el color o darle color atractivo, se utilizan: tartrasina y la eritrosina al 0.01%, clorofila E 142, verde ácido brillante, caramelo E 150, rojo 40, rojo remolacha E 162, y el carmín índigo E 132, anaranjado E 110, naranja EGN, amaranto 12 mg/Kg., betamina 250 mg/kg".

Empacado¹⁷

16. "El pastel cuando es empacado deberá ser acondicionado de manera que quede al abrigo de la humedad y de contaminaciones".

¹⁶ Norma de Panificación. Punto 7.5. Aditivos Alimentarios.

¹⁷ Ibidem

3.6 Capacitación del personal

Para la fabricación del nuevo pastel es necesario que el personal de la empresa sea capacitado de tal forma que el producto cumpla con todos los elementos característicos (sabor, color, forma y figura) que satisfagan las exigencias de los clientes según los datos analizados y obtenidos de la encuesta. Además de cumplir con el proceso de fabricación y las medidas fitosanitarias establecidas, se garantizará igualmente un producto higiénico. Para esto se impartirán 3 tipos de capacitaciones:

1. *Recalificación del personal.* Radica en la especialización de las técnicas de fabricación y decoración de pasteles (Véase anexo 15), para esto se pretende enviar a una de las decoradoras, que es quien posee mayor experiencia en la elaboración de pasteles a un curso meramente técnico. Posteriormente la decoradora tendrá la obligación de emplear los conocimientos adquiridos en la fabricación del prototipo del nuevo pastel.
2. *Taller multiplicador.* La decoradora tiene la obligación de transmitir sus conocimientos adquiridos al resto de los trabajadores del área de producción de la empresa a través de un taller multiplicador, en donde además se impartirán las medidas fitosanitarias básicas para la fabricación de un pastel y lo más importante que es el proceso productivo para la elaboración del nuevo pastel.
3. *Taller para el personal de ventas.* Consiste en capacitar también al personal que está encargado de las ventas del nuevo pastel, con el propósito de mantener informado a los clientes de la última innovación de la empresa y así lograr que los vendedores conozcan mejor el producto. De esta manera la empresa mantendrá actualizado a todo su personal con las últimas tendencias de fabricación y decoración de pasteles.

3.7 Ventajas del nuevo pastel con respecto al resto de pasteles

- 1 Una de las ventajas que el nuevo pastel de manzana y coco posee con respecto al resto es la innovación de nuevos ingredientes, que otras reposterías (competencia) tienen pero que no están combinados en un solo producto como el nuevo pastel que se está lanzando al mercado. Permitiendo obtener a Repostería Aura Lila una ventaja comparativa sobre su competencia.

- 2 Ofrecer una nueva gama de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes tanto actuales como potenciales; tomando en cuenta los colores, formas, diseños y sabores tanto de la torta y relleno como el baño del pastel.

- 3 Le permite a los clientes experimentar un nuevo sabor de pastel con el mismo precio con el que adquieren actualmente los pasteles en la competencia y en la propia Repostería Aura Lila.

- 4 Este nuevo pastel es adaptable a cualquier tipo de diseño, ocasión, forma y tamaño que el cliente requiera o solicite.

- 5 Los nuevos ingredientes del pastel son los puntos clave de atracción para los clientes ayudando a la salud del consumidor, conteniendo el coco propiedades nutritivas y la manzana al momento de ser procesada conserva también gran parte de su valor nutritivo.

Capítulo IV: Plan de comercialización

4.1 Diagnóstico – aplicación FODA

El estado de la comercialización describe la combinación de una serie de factores interrelacionados entre sí, los cuales constituyen el eje del sistema de comercialización de la compañía.

De las oportunidades identificadas en el sistema de comercialización de la Repostería Aura Lila, se elaboró el análisis FODA del cual se determinó las ventajas más relevantes para hacerlas prevalecer y que permitan ser aprovechadas por más tiempo en el mercado y superar así las desventajas que presenta el sistema actual.

4.1.1 Elementos del FODA:

4.1.1.1 Oportunidades

- O1) Nuevas tendencias en los gustos (estilos y sabores de pasteles) de los consumidores, por lo que existen para todos los estratos y preferencias.
- O2) El mercado repostero es amplio, ya que su peso principal es el demográfico.
- O3) La competencia ofrece altos precios a los consumidores.
- O4) Presencia de una gran cantidad de proveedores a nivel local.
- O5) Apoyo financiero disponible para las PYMES.

4.1.1.2 Amenazas

- A1) Las empresas se han concentrado en la innovación de productos.
- A2) Inestabilidad en los precios de la harina con tendencia creciente.
- A3) Mayores canales de distribución por parte de la competencia.
- A4) Mayor publicidad por parte de la competencia.
- A5) La competencia ofrece descuentos a los consumidores.

4.1.1.3 Fortalezas

- F1) Clientela permanece fiel desde los inicios del negocio.
- F2) Relación estable con los proveedores ofreciendo a la empresa crédito aceptable, entrega oportuna de materia prima, entre otros aspectos.
- F3) A partir de la confección de los pasteles bases se tiene un buen nivel de estilo para el nuevo pastel.
- F4) Entrega en tiempo y forma de los encargos de pasteles.
- F5) La Repostería Aura Lila se encuentra bien localizada, cuenta con alta afluencia de personas.
- F6) La empresa posee precios bajos con relación a la competencia, debido a su sistema de costo.
- F7) Grado de especialización en sus actividades, ya que el personal adquiere mayor experiencia.
- F8) La empresa cuenta con la capacidad productiva suficiente para la innovación de productos.

4.1.1.4 Debilidades

- D1) Los ingredientes del pastel no cambian sino únicamente su diseño y forma.
- D2) No se elaboran ni se ejecutan planes de mercadotecnia sostenibles. No posee medios publicitarios llamativos para estimular la compra de los productos ofertados.
- D3) No realiza promociones de ventas ni descuentos para motivar más a la clientela.
- D4) La maquinaria de la empresa es obsoleta.
- D5) Los empleados no reciben actualizaciones de elaboración de pasteles a través de talleres o cursos que les ayuden a desarrollar sus habilidades
- D6) El 20% de los clientes de la empresa se encuentran insatisfechos por la poca innovación de productos.

4.2 Matriz de impacto cruzado

Para llevar a cabo la inserción del nuevo pastel en la ciudad de Managua del Distrito IV, en el sector de ciudad jardín y sus barrios aledaños se han definido estrategias para el proceso de comercialización de los productos que fábrica Repostería Aura Lila.

Las estrategias que se plantean fueron diseñadas utilizando las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades (estrategias FO), así como las estrategias que disminuyan las debilidades para contrarrestar las amenazas (estrategias DA), todo ello ajustado a la comercialización misma del producto.

4.2.1 Estrategias globales

Las estrategias globales son aquellas que le facilitarán a la empresa la inserción de sus productos en un mercado. En este contexto el diseño de las mismas proporcionan las bases para adquirir nuevos clientes y tener un mejor desempeño que sus competidores, al instaurar una línea diferenciadora para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades que presentan los consumidores finales, teniendo como uno de los principales elementos la implementación de las estrategias específicas que conlleven a la efectividad de las estrategias globales diseñadas (Véase anexo 16, determinación de las estrategias).

- E1) Diferenciación del producto (F2, F3, F4, F6, O2, O3).
- E2) Diseño de un producto innovador (F2, F3, F7, F8, O1, O2, O3, O4, A1, D2, D7, D8).
- E3) Alianza con otra empresa del mismo clúster (F5, O5).
- E4) Posicionamiento de la marca en el mercado. (F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, D3, D4, A4, A5).

- E5) Empresa orientada a costos (F2, F6, O1, O2, A2).
- E6) Uso de merchandising (F3, F4, F6, D3, D4, A4, A5).
- E7) Precios en base a costos internos de fabricación (F6, A1).
- E8) Publicidad orientada al cliente (F3, F4, F6, A4, D3, A4).
- E9) Promociones orientadas a la estimulación de compra del nuevo pastel y orientadas a fuera de eventos (F3, F4, F6, D3, D4, A5).
- E10) Innovación de maquinaria (D5, O5).
- E11) Tecnología orientada a métodos (D7, O5, D5, A1).
- E12) Distribución de nivel uno (fabricante-consumidor final) (A3).
- E13) Distribución de nivel dos (Fabricante-detallista-consumidor final). (A3).

4.2.2 Determinación del área motriz

Escala de puntuación

Una vez definida las estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa que le permitirán mitigar en cierta medida las debilidades y amenazas que se le presentan a Repostería Aura Lila en lo referente a los aspectos de comercialización de sus productos, se procede a establecer la escala de puntuación más idónea para las estrategias con el fin de analizar como la incorporación de un elemento (estrategia) beneficia a la

empresa si esta ejecuta otra estrategia conjunta, teniendo como resultado la matriz de impacto cruzado para dichas estrategias del FODA y su área motriz correspondiente (Véase anexo 17).

Luego de haber efectuado la suma algebraica en los ejes horizontales y verticales de las puntuaciones en la matriz, esta sumatoria se convierte en el arreglo matricial, el cual ayudará a ubicar la relación estructural entre los elementos, esto se encuentra contenido en dos valores diferentes; uno que servirá de indicador para determinar la influencia que el sistema ejerce sobre el elemento y el otro indica la influencia que el elemento tiene sobre el sistema.

Al tener dos valores para un mismo elemento se procede a ubicar los valores en el plano R2, para conocer las áreas de influencia, llevando a cabo aquellos componentes del sistema que se encuentren ubicados en el cuarto cuadrante de la figura del sistema, esto debido a que en este cuadrante se representa el nivel máximo que se puede alcanzar (Alto/ Alto), al evaluar en el eje X el grado de “beneficios” otorgados por las estrategias y en el eje Y se evalúa la contribución de las estrategias al “alcance de las metas” de la empresa¹⁸.

4.3 Estrategia global seleccionada

Innovación de productos

El desarrollo de nuevos productos es una actividad fundamental para mantener la vitalidad de la empresa. La innovación puede llevarse a cabo desarrollando productos totalmente distintos a la oferta actual o, simplemente, haciendo evolucionar los productos en la dirección que dicta el mercado.

Esta estrategia permitirá satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, diseñando un pastel innovador que reúna las características en dependencia del poder adquisitivo de los consumidores y al mercado al cual

¹⁸ Ibidem

estará dirigido. Además de tomar en cuenta elementos característicos importantes que el cliente toma en consideración a la hora de realizar la compra de pasteles como lo son: el sabor de la torta, el relleno y el baño; el pastel también se distinguirá por sus diseños dinámicos en cuanto a formas y colores se refiere. El nuevo producto buscaría diferenciarse en términos de calidad, higiene, costo y beneficio para la población en conjunto.

4.3.1 Objetivos de la estrategia:

- Proporcionar una nueva oferta de pasteles con calidad y buen sabor.

4.3.2 Meta de la estrategia:

- Del 7% de la población que está dispuesto a probar un nuevo pastel, la Repostería Aura Lila solo atenderá al 28.92% de las personas que están dispuesto a consumir un nuevo pastel fabricado por Repostería Aura Lila.

4.3.3 Beneficios al implementar la estrategia:

- Mantener la variedad de productos ofertados por la empresa.
- Potenciar campañas de marketing y ventas adecuadas al nuevo pastel de la empresa.

4.4 Estrategias específicas

Antes de definir las estrategias específicas es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Naturaleza de los productos

Por su naturaleza los productos ofrecidos en Repostería Aura Lila son de tipo perecederos, su tiempo máximo de vida está entre 3 y 8 días dependiendo de las condiciones de almacenamiento.

Mercado meta

Las estrategias a desarrollar estarán destinadas a las personas que habitan en la ciudad de Managua del Distrito IV, en el sector de Ciudad Jardín y barrios

aledaños, que consumen pasteles y que están dispuestos a probar un pastel innovador fabricado por Repostería Aura Lila (véase figura 18). Así mismo, se considera como mercado secundario a consumidores de ambos sexos que poseen ingresos mayores a C\$ 5,000.00, que habitan en otros distritos y que suelen ir de compras al centro comercial “Mercado oriental”.

Figura 18: Segmentación



Fuente: Elaboración propia.

A través del proceso que involucra el desarrollo del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Repostería Aura Lila en el ámbito de la mercadotecnia para los productos que elabora, se pudo obtener como resultado un conjunto de estrategias que son las más adecuadas para evitar que la suma de las debilidades y amenazas que afectan a la empresa absorban por completo su proceso comercial teniendo como consecuencias un nivel de ventas bajo en comparación con la producción total y la demanda insatisfecha existente en el mercado local. Las estrategias específicas seleccionadas son las siguientes:

4.4.1 Producto

- **Diseño de un producto innovador**

El producto terminado con que Repostería Aura Lila se dará a conocer en la ciudad de Managua del Distrito IV, en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños será el pastel de manzana y coco. Este pastel será ofertado al consumidor final para la satisfacción de sus necesidades, gustos, preferencias y deseos.

Esta estrategia además de satisfacer las necesidades de los clientes hace posible diversificar el diseño, forma y color del pastel ofreciendo así, una amplia gama de productos con estilos atractivos y diferentes sabores de frutas (Véase de la página # 38 a la # 61).

4.4.1.1 Objetivo

- Ofrecer al cliente un pastel a base de manzana y coco tomando en cuenta elementos característicos como el color, sabor y su diseño.

4.4.1.2 Meta

- Satisfacer el 28.92% de los clientes potenciales (competencia) que están dispuesto a probar un nuevo pastel¹⁹.

4.4.2 Precio

- **Precios con base en costos internos de fabricación y los precios ofrecidos por la competencia.**

En la determinación del importe final del nuevo pastel de manzana y coco se tomara en cuenta dos factores relevante; los costos de fabricación y los precios de los pasteles ofrecidos por la competencia, ya que son los que brindan las pautas para establecer el precio con el fin de poner a la disposición del cliente el nuevo pastel a un precio competitivo en el mercado.

¹⁹ Ver estrategia global "Innovación de productos".

4.4.2.1 Objetivos:

- Ofrecer el pastel de manzana y coco a un precio accesible y por debajo a los precios ofrecidos por la competencia.

4.4.2.2 Meta:

- Obtener ventas del 9% adicional a los ingresos por venta actuales que le permitan a la empresa alcanzar con el pastel de manzana y coco una utilidad neta del 18.95% más que la existente.

Método de fijación de precios

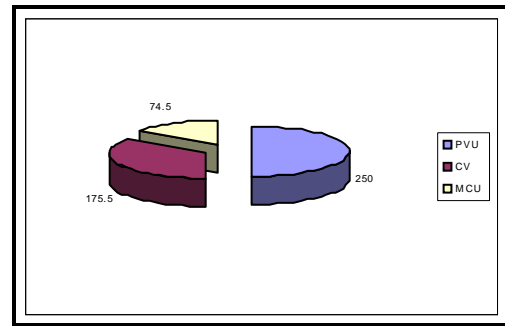
El método a utilizar para obtener el precio con el que se pondrá a la venta el nuevo pastel (precio de introducción) es “Fijación de precios por sobreprecio”, que consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del nuevo producto, por lo que el incremento a establecer para éste será del 29.8% sobre el costo de fabricación y teniendo como límite superior el precio de los pasteles que ofrece la competencia, es decir el precio está en un rango mayor al costo de fabricación y menor al precio de la competencia.

Precios de introducción por libra “pastel de manzana y coco”

Al ofertar el nuevo producto a C\$ 250.00 la libra (PVU), teniendo un costo de venta unitario de C\$ 175.50 (CVU), le generará a Repostería Aura Lila un margen de contribución unitario de C\$ 74.50 (MCU) aproximadamente por libra de pastel vendido (Véase gráfica 4).

$$\begin{aligned} MC &= PVU - CVU \\ MC &= C\$ 250 - C\$ 175.50 \\ \mathbf{MC} &= \mathbf{C\$ 74.50} \end{aligned}$$

Gráfica 4: Margen de Contribución Unitario



Fuente: Elaboración propia.

A manera de ejemplo, el precio que ofrece la competencia -Repostería y Panadería Norma- con productos similares como: el pastel de manzana con precio de venta de C\$ 310.00 y el pastel de coco a C\$ 270.00 que están en un 24 % y 8 % respectivamente por encima del precio del nuevo producto, que es consecuente con la estrategia planteada.

Para el cumplimiento de esta estrategia se plantea actividades que se llevaran a cabo a lo largo del ciclo de vida de este nuevo producto, haciendo uso de métodos como investigar in situ los cambios de precios en productos similares de la competencia, así como también evaluar los costos de fabricación del nuevo producto, tomando en cuenta los aumentos en los costos de la materia prima.

4.4.3 Publicidad

- **Publicidad orientada al cliente**

La publicidad es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, es utilizada por empresas para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos.

Se pretende hacer uso de una publicidad dinámica que se encuentren al alcance financiero de la empresa y al mercado meta antes expuesto permitiéndole introducir y desarrollar un nuevo pastel a nivel local.

4.4.3.1 Objetivos:

- Dar a conocer a los clientes tanto potenciales como actuales el nuevo pastel de manzana y coco.

4.4.3.2 Meta:

- Alcanzar un 10% adicional de las ventas esperadas cada mes.

Con esta estrategia se busca la manera de llamar la atención del consumidor al puesto de venta, comunicándole que está allí, para que realice la acción final: la compra. Por ello, se generó un mensaje que será transmitido a través de altoparlantes y papeletas en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños, y resulta muy conveniente plantear actividades concordantes con el cometido para el cumplimiento de la estrategia de publicidad que se llevarán a cabo en Repostería Aura Lila para la comercialización del nuevo pastel (Véase tabla 11) en las que se hará publicidad mediante mantas y papeletas atrayentes a los clientes.

4.4.4 Promoción

- **Promociones orientadas a la estimulación de compra del nuevo pastel y orientadas a fuera de eventos**

La promoción es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta. Cubre una amplia variedad de instrumentos para el incentivo a corto plazo, diseñados para estimular una compra rápida y mayor de productos.

Por la naturaleza del nuevo pastel al igual que los otros ofrecidos por la repostería, las ventas no son constantes por lo que se hace necesario brindar promociones que incentiven la compra en los clientes. Además de ser un producto innovador y no conocido, los consumidores necesitan ser motivados para que puedan experimentar el nuevo pastel.

4.4.4.1 Objetivos:

- Motivar al consumidor que pruebe el nuevo pastel.
- Estimular a los clientes tanto potenciales como actuales la compra del nuevo pastel en los meses de menor venta.

4.4.4.2 Meta

- En los meses de enero, marzo, abril, junio y agosto incrementar los niveles de ventas en un 10%.

Para la promoción del nuevo pastel se llevarán a cabo bonificaciones y se dará a probar a través de una muestra gratis (Véase tabla 11), de tal forma que el cliente se sienta incentivado para realizar su compra y poco a poco conozca el nuevo producto fabricado por Repostería Aura Lila.

Las técnicas promocionales a usar para el desarrollo de esta estrategia son:

- Degustación: para que el cliente pruebe y conozca el pastel de manzana y coco en su etapa de introducción, se le dará a saborear un trozo de éste completamente gratis.
- Ofrecer un producto adicional: por la compra del pastel de manzana y coco el cliente recibirá gratis una cajita de candela o el empaque, esto depende de la cantidad de libras que compre.

4.4.5 Plaza (distribución)

- **Distribución a nivel uno (consumidor final-fabricante).**

El canal de distribución juega un papel importante para que el nuevo producto llegue al poder de los clientes, sin ellos, definitivamente adquirir un producto sería un proceso muy largo y costoso. Para lograr la distribución se implementará un canal de distribución de nivel uno el cual consiste en que los consumidores llegarán a comprar los productos directamente a la repostería y no existirá otra vía de acceso para la obtención de éstos.

4.4.5.1 Objetivos:

- Proporcionar a los consumidores la forma más fácil de localización y la manera más cómoda de obtener el nuevo pastel.

4.4.5.2 Meta:

- La comercialización del nuevo producto se hará en la ciudad de Managua del Distrito IV en los sectores de Ciudad Jardín, Barrio el Paraisito, Colonia Tenderí, Barrio Larreynaga, Barrio Los Ángeles, Barrio Chico Pelón, Barrio Largaespada, Barrio Campo Bruce, Colonia Managua y se espera que las utilidades de la empresa aumenten un 18.95% para el año 2009.

Los canales de distribución son todos los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. La plaza se caracteriza por el medio geográfico y el ámbito socio-económico que delimita el canal de distribución²⁰.

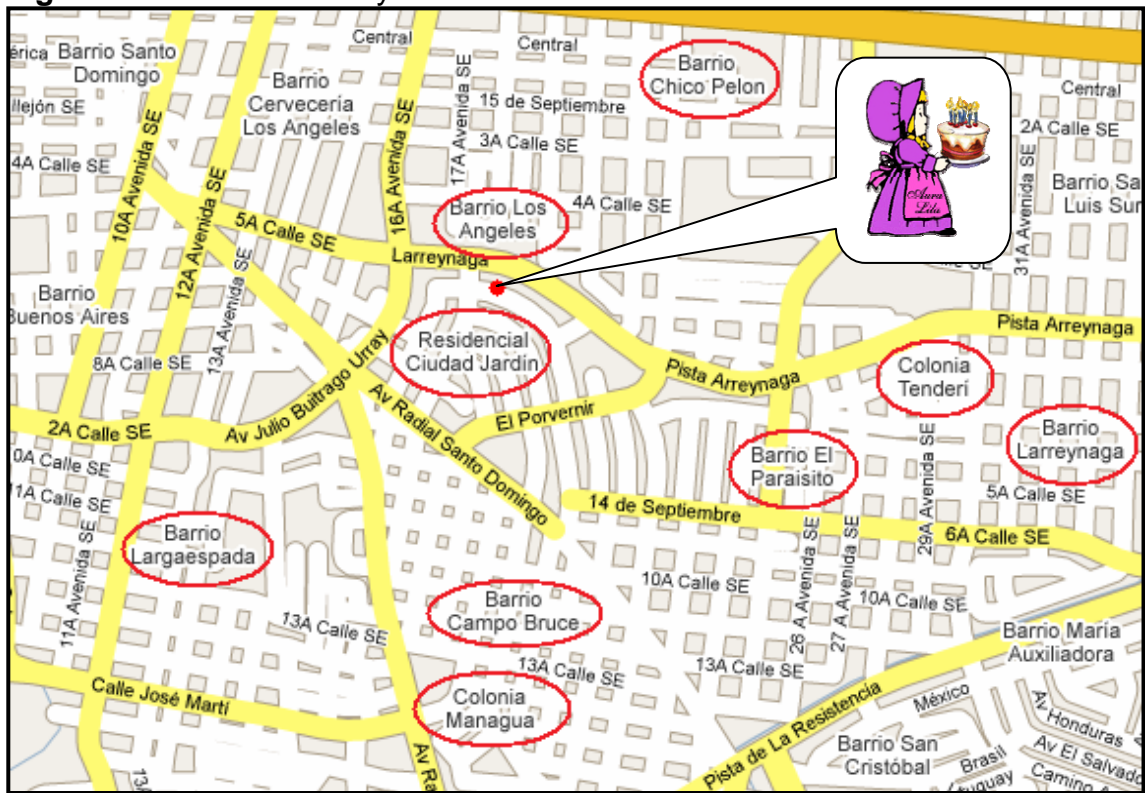
Por la ubicación geográfica de la empresa, el canal de distribución estará dirigido hacia el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños a éste (Véase figura 20),

²⁰ Fuente: Naranjo Wendy, (2007). "Canales de distribución".

los cuales pertenecen al Distrito IV de la ciudad de Managua y se encuentran cerca del mercado más grande de esta ciudad²¹.

Para la comercialización del nuevo pastel y en combinación con los demás productos que se ofrecen en Repostería Aura Lila, el canal a utilizar será consistente con el producto, la publicidad, la promoción y las estrategias de precio, por lo tanto, se utilizara el *canal directo* que conecta a la empresa con su mercado sin ningún otro intermediario.

Figura 19: Ciudad Jardín y barrios aledaños

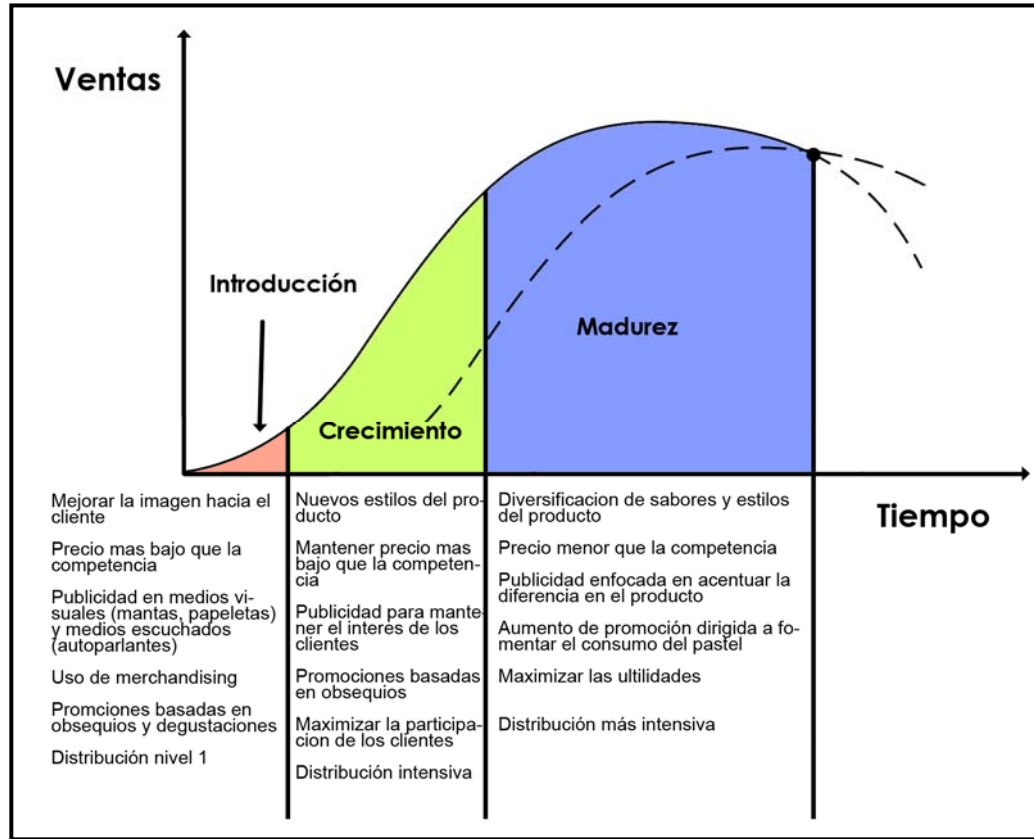


Fuente: Alcaldía de Managua (Google maps)

²¹ Fuente: Wikipedia, (2008). "Managua".

4.5 Ciclo de vida del pastel de manzana y coco

Figura 20: Ciclo de vida del pastel de manzana y coco



Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Etapa de introducción

En esta etapa se evalúan cada uno de los aspectos relacionados a la mercadotecnia para el nuevo producto que se pretende lanzar al mercado. Para ello se utilizará una estrategia de penetración rápida, la cual consiste en la introducción del pastel de manzana y coco a un precio por debajo de la competencia y uso adecuado de la publicidad en la ciudad de Managua en el Distrito IV, en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños. Esto debido a las características propias del mercado, puesto que en su mayoría los consumidores son sensibles al precio.

Se debe tomar en cuenta los factores que ayuden a un crecimiento más rápido del nuevo producto en la etapa de introducción, tales como:

- La expansión de la capacidad productiva.
- La solución de los errores en el tiempo en que ocurren, de tal forma que se reduzcan los problemas técnicos en la planta de producción.
- Minimizar los retrasos para hacer llegar el producto al público.
- Influir sobre el consumidor acerca del nuevo sabor de pastel que se introduce en el mercado, haciendo que el grado de aceptación de éste sea alto.

Esta etapa es muy importante ya que de ella depende que el ciclo de vida del nuevo pastel de manzana y coco tenga un buen inicio.

4.5.2 Etapa de crecimiento

Esta etapa se caracteriza por tener un incremento rápido en las ventas, debido al grado de aceptación que tuvo el pastel introducido en el mercado, además de mantener el precio a su nivel inicial a medida que crece la demanda. Durante esta etapa Repostería Aura Lila debe adoptar las estrategias antes mencionadas para buscar y mantener un crecimiento rápido en el mercado.

4.5.3 Etapa de madurez

En la etapa de madurez la mayoría de los consumidores potenciales han aprobado el producto y las ventas futuras dependen del crecimiento de la demanda, es por ello que en este período se hace necesario la estabilidad de los segmentos de mercados seleccionados, la lealtad de los clientes actuales, el incremento de los consumidores potenciales y mantener cautivos los nichos seleccionados.



4.6 Plan de acción propuesto.

En primera instancia es de gran importancia señalar que la empresa no cuenta con planes y programas estratégicos destinados a la comercialización de sus productos, es por tal razón que se llevará a cabo el diseño de estas actividades para dar a conocer el nuevo pastel y obtener niveles participativos en el mercado.

El programa de acción presentado contiene las tareas de mercadotecnia a desarrollarse para hacer posible la introducción y comercialización del nuevo pastel. Así mismo se presenta la ejecución secuencial de las actividades para llevar a cabo las estrategias en el año 2009, las cuales poseen un costo anual aproximado de C\$ 15,255.27 (Véase tabla 11 y anexo 18, descripción de las actividades).



Tabla 11: Planeación de actividades²²

²² Véase anexo 20, cotizaciones

Capítulo V: Presupuesto

5.1 Determinación de los ingresos por ventas para el pastel de manzana y coco.

5.1.1 Precios

El precio establecido para el pastel de manzana y coco es de C\$ 250.00 por libra, este precio se tratará de mantener constante durante los tres primeros años una vez introducido al mercado el nuevo pastel.

5.1.2 Ingreso por venta

El ingreso por venta es el producto de la comercialización del pastel en unidades (libras) y el precio al que se venderá en cada año. Dichos ingresos por venta se encuentran oscilando en un intervalo que va desde los C\$ 4,734.06 y los C\$ 13,738.05 para un período comprendido desde enero hasta diciembre del año 2009 para el nuevo pastel de manzana y coco. Tomando en cuenta los datos obtenidos de la encuesta acerca del comportamiento de las ventas, se espera que cuando inicie la producción del nuevo pastel de manzana y coco en el año 2009 se vendan aproximadamente 19 libras en el mes de enero e ir alcanzando paulatinamente las libras con respecto a las ventas para los siguientes meses (Véase tabla 12).

El mes en donde se venderá mayor cantidad de libras del nuevo pastel es diciembre con 55 libras teniendo un ingreso de C\$ 13,738.0005, seguido del mes de mayo con 48 libras y noviembre con 46 libras (Véase gráfica 9) con C\$ 12,067.21 y C\$ 11,603.09 respectivamente. El mes en donde se venderá menor cantidad de libras es el mes de enero con 19 libras (Véase tabla 12).

Tabla 12: Ventas esperadas para el año 2009²³

Meses	Lb.	C\$
Enero	19	4,734.06
Febrero	44	10,883.69
Marzo	25	6,149.64
Abril	23	5,685.51
Mayo	48	12,067.21
Junio	25	6,149.64
Julio	37	9,236.06
Agosto	26	6,404.90
Septiembre	33	8,284.60
Octubre	37	9,236.06
Noviembre	46	11,603.09
Diciembre	55	13,738.05
Total		104,172.50

Fuente: Elaboración propia.

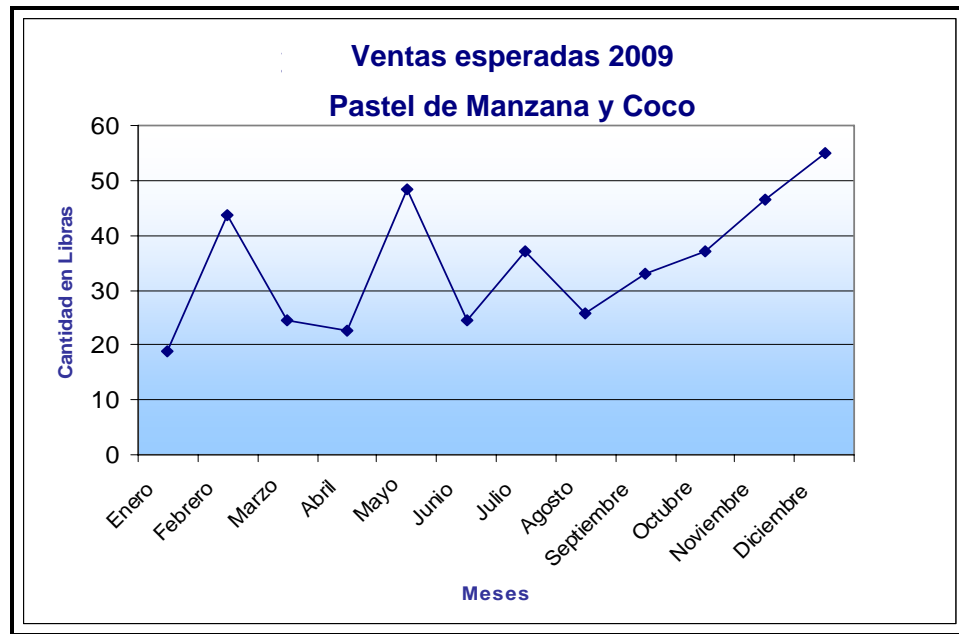
Es importante señalar que para la etapa de introducción del pastel de manzana y coco, el producto estrella actual de la empresa (pastel de vainilla y leche condensada) no será desplazado, pero en el futuro se podrá conocer si el nuevo pastel superará o no las ventas de éste a través del impacto que tendrá en el consumidor final. Por lo que, con la venta del pastel de manzana y coco, Repostería Aura Lila aumentará sus utilidades en un 18.95% aproximadamente para el año 2009, esperando obtener un ingreso por venta anual de C\$ 104,172.50 (Véase anexo 21, estado de resultado del pastel de manzana y coco año 2009).

5.2 Determinación de los costos de producción

5.2.1 Costos directos de producción

De acuerdo con el proceso de producción que utiliza la empresa para la elaboración de los pasteles, se tiene definido como materia prima la harina, azúcar, leche, etc. dichos materiales asociado a la mezcla de insumos hacen posible la composición del producto terminado denominado “pastel de manzana y coco”.

²³ Todos los cálculos de esta página fueron realizados con todos los decimales y se fijaron solamente 2 decimales para efectos de presentación.

Gráfica 5: Ventas esperadas para el año 2009

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 se muestra tanto la cantidad de ingredientes y los costos directos de fabricación a utilizarse para una libra del nuevo pastel de manzana y coco. Es importante señalar que las manzanas naturales son sustituidas por jugo artificial (Tang de Manzana), dando el mismo sabor pero con un costo de fabricación mucho menor que el jugo natural, generando así mayores utilidades para la empresa y un precio accesible a los consumidores. Además, el nuevo pastel presenta menor costo de fabricación que otros ofertados por la repostería, tomando de ejemplo el pastel de chocolate en donde su costo oscila los C\$ 207.00 (véase anexo 25).

El costo directo de fabricación²⁴ para el pastel de manzana y coco es de C\$ 174.50 por libra vendida para el año 2009. Se estima que para los dos años siguientes (2010 y 2011), el costo de directo de fabricación se mantenga, aunque está en dependencia de los precios de la materia prima para estos años.

²⁴ Costos al 30 de Septiembre del 2007.

Tabla 13: Ingredientes para el nuevo producto

Ingredientes del Pastel		
Cantidad	Descripción	Costo C\$
16 onzas	Harina	7.50
18 onzas	Azúcar	12.50
454 gramos	Mantequilla	40.00
14	Huevos	35.00
1 onzas	Polvo de Hornear de Royal	8.00
1 taza	Tang de Manzana	5.00
1 cucharada	Esencia de manzana	5.00
2 ½ tazas	Leche condensada	23.00
½ litro	Leche de vaca	6.00
½ libra	Coco rayado	20.00
¼ cucharada	Ácido cítrico	5.00
2 cucharada	Jugo de Limón	1.00
1 cucharada	Esencia de coco	5.00
2 gotas	Colorante amarillo	1.00
1 gota	Colorante celeste	0.50

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Costos indirectos de producción

Los costos indirectos contienen el valor de la base de cartón forrada con papel aluminio; teniendo un costo de C\$ 1.00 para la presentación del pastel de 1lb, C\$ 1.50 para el de 2lb y C\$ 1.95 el de 3lb, por lo que se espera tener un costo indirecto de producción para el año 2009 de C\$ 370.05 y para los próximos dos años los costos se mantendrán en C\$ 387.05 (véase anexo 22, cálculo de los costos indirectos de producción).

Los costos de producción ascienden a un total de C\$ 74,282.46, C\$ 76,385.42 y C\$ 78,264.27 para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente²⁵.

²⁵ Ibidem

5.3 Costos de operación

5.3.1 Mano de obra y equipos

Para la elaboración del pastel de manzana y coco no se incurrirá en nuevas contrataciones de personal, ya que existe tiempo ocioso para cubrir con esta demanda en tiempos no-punta, lo cual es irrelevante para efectos de costos, no así para los meses de mayor demanda que se contrata el personal mínimo para este menester. Además no se realizan gastos de capital adicionales, es decir, en inversión de equipos, maquinarias y/o utensilios de repostería, ya que la elaboración de este pastel es con base en los pasteles ya existentes en la empresa.

5.3.2 Gastos para llevar a cabo el plan de actividades.

Para el cumplimiento de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia se han planteado una serie de actividades (Véase tabla 11, descripción de actividades), las cuales incurrirán en gastos que ascienden a C\$ 15,255.27 para el año 2009. Uno de los meses en que más se gastará es enero debido a que representa el período de introducción del nuevo pastel, lo mismo para el mes de mayo que es el lapso en donde se hará más intensiva la propaganda y la publicidad.

5.3.3 Otros gastos

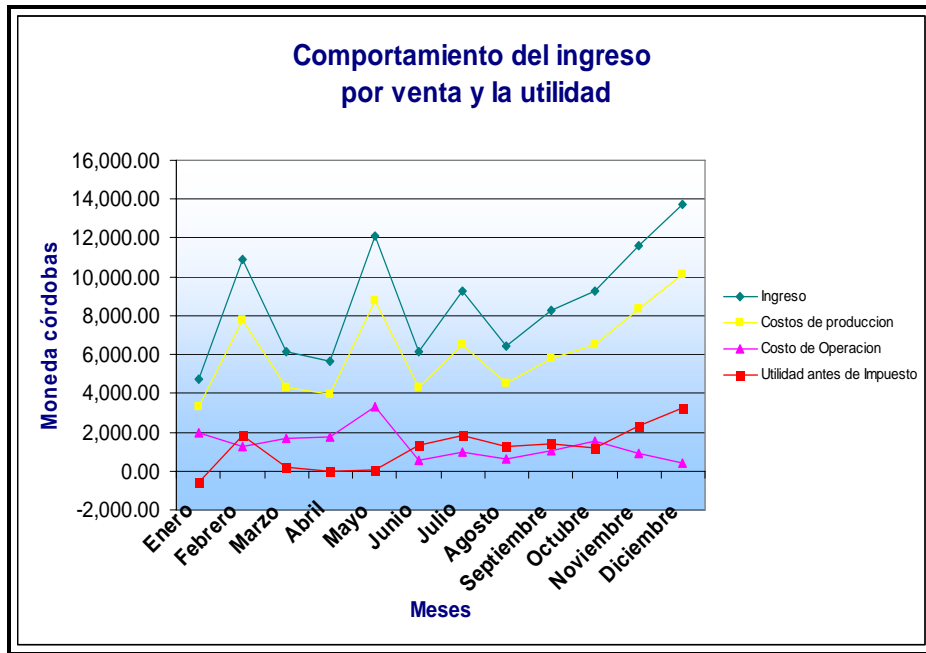
Otros gastos incluyen el gasto diferido por el costo de capacitación del personal de producción²⁶ que representa C\$ 733.33 por cada año proyectado (3 años).

Los costos totales de operación para el año 2009 ascienden a los C\$ 15,988.60, para el mes de mayo son de C\$ 3,301.05 y para los meses subsiguientes los gastos van disminuyendo paulatinamente alcanzando en

²⁶ Véase página #60, capacitación del personal.

diciembre una disminución de casi el 12.44% menos comparado al mes de mayor gasto²⁷.

Gráfica 6: Comportamiento del Ingreso por venta y la utilidad para los meses del año 2009



Fuente: Elaboración propia.

5.4 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado para el período comprendido del 2009 al 2011 refleja que con la introducción al mercado del nuevo pastel fabricado por la empresa, en el primer año percibirán un ingreso de C\$ 104,172.50 de los cuales le corresponderán como utilidades C\$ 13,901.44 (18.95% adicionales a las utilidades actuales).

Para los años 2010 y 2011 se obtiene ingresos de C\$ 106,776.81 y C\$ 109,446.23 respectivamente, generando una utilidad neta mayor para la empresa que en el primer año de producción del nuevo pastel; esto se debe a

²⁷ Ibidem

que no se incurrirán en altos costos de operación como en el año de introducción del pastel (2009) (Véase tabla 14).

Es importante destacar, que las utilidades esperadas en el período son únicamente provenientes de la comercialización en el mercado del pastel de manzana y coco, es decir que no se toman en cuenta las utilidades percibidas por los otros productos fabricados por la empresa en ese período.

Tabla 14: Estado de Resultado periodo 2009 - 2011²⁸

	2009	2010	2011
Ingreso	C\$ 104,172.50	C\$ 106,776.81	C\$ 109,446.23
Costo de Ventas	74,282.46	76,385.42	78,264.27
Utilidad Bruta	C\$ 30,130.05	C\$ 30,659.55	C\$ 31,181.96
Costo de Operación	15,988.60	7,443.38	7,512.56
Utilidad Neta	C\$ 13,901.44	C\$ 22,948.02	C\$ 23,669.40

Fuente: Elaboración propia.

Para el periodo comprendido de enero a diciembre del año 2009, se espera obtener una utilidad de C\$ 13,901.44, siendo diciembre el mes con mayor utilidad neta alcanzando los C\$ 3,208.69 (Véase anexo 21).

²⁸ Para la elaboración del estado de resultados proyectado se utilizó el 2.5% de crecimiento poblacional por año.



Conclusiones

Después de haber realizado un diagnóstico general de la Repostería Aura Lila y su entorno podemos concluir que:

- ✓ La mayoría de los clientes del mercado repostero se encuentran satisfechos con el lugar donde compra sus pasteles, adquiriéndolos para celebraciones de cumpleaños, bodas y otras festividades (día de la madre, navidad, etc.).

El factor de mayor importancia al momento de comprar un pastel es el sabor de la torta, seguido del relleno y consistencia del pastel; los colores predominantes están en dependencia de la ocasión que requiere el cliente destacándose el rosado, celeste y blanco. El diseño va de acuerdo a la moda de la TV/cine.

La clientela de Repostería Aura Lila es leal y en menor proporción existe la clientela esporádica.

- ✓ La información obtenida en la investigación de mercado refleja la necesidad de los consumidores de pasteles de satisfacer sus gustos y preferencias con un producto que reúna estos elementos, el cual es actualmente ofertado por la competencia pero teniendo componentes y sabores por separado; por lo que el diseño del nuevo pastel toma en cuenta y adiciona esta carencia e integra el color, tamaño, forma y sabor tanto de la torta como del relleno, además de elementos característicos atractivos y relevantes para éstos que influyan en la decisión de compra.

Para el diseño del nuevo pastel se hace énfasis en los colores preferidos por los encuestados como son el amarillo y el celeste. Sabores como la manzana para la torta, en el caso del baño y el relleno de pastel es el coco.



La forma es redonda y la figura que se utiliza en la etapa de introducción para el nuevo producto es el dibujo animado happy face (carita feliz).

Teniendo el prototipo del nuevo producto se realizó una prueba de mercado para conocer la aceptación de éste, obteniendo una valiosa opinión de los consumidores que ayudó a mejorar su fórmula y llegando a alcanzar el diseño definitivo del nuevo pastel con un agradable sabor, suave textura y una atractiva apariencia.

Para las características adicionales del pastel de manzana y coco se incluyeron las opiniones de los participantes en la degustación del pastel, por lo que el nombre del nuevo pastel es “**Pastel de Manzana y Coco**” y su eslogan “**¡Simplemente delicioso!**”.

El empaque primario del nuevo pastel consistirá en una base de cartón forrada con papel aluminio y el empaque externo tendrá impreso el distintivo y eslogan de Repostería Aura Lila. También se tomará en cuenta medidas fitosanitarias que ayude a garantizar la higiene del mismo. Adicionalmente se brindará capacitación al personal para que el producto cumpla con todos los elementos que satisfagan las exigencias de los clientes.

- ✓ Las oportunidades identificadas en el sistema de comercialización de la Repostería Aura Lila, ayudó a determinar que la estrategia global es la “**innovación de producto**” que le permitirá satisfacer las exigencias de los clientes a través de la mezcla de mercadotecnia y estrategias específicas para la introducción del mismo, como lo son: el “**diseño de un producto innovador**”, de tal forma que se amplió la gama de productos ofrecidos en la repostería con estilos atractivos y variados sabores.

En el mismo nivel, la estrategia “**precios con base en costos internos de fabricación y los precios ofrecidos por la competencia**”, consiste en



sumar un sobreprecio estándar al costo del nuevo producto y teniendo como límite superior el precio de los pasteles que ofrece la competencia.

Con la estrategia **“Publicidad orientada al cliente”**, se busca la manera de llamar la atención del consumidor al puesto de venta, comunicándole que está allí, para que realice la compra, para esto se plantearon actividades concordantes para ayudar a lograr el cumplimiento de la misma haciendo uso de merchandising.

“Promociones orientadas a la estimulación de compra del nuevo pastel y orientadas a fuera de eventos” para esta estrategia se hace uso de técnicas promocionales como la degustación y la de ofrecer un producto adicional por la compra del pastel de manzana y coco (bonificación).

“Distribución a nivel uno (canal directo)” con el fin de utilizar un canal consistente con las demás estrategias, ésta permitirá conectar la empresa con su mercado sin ningún otro intermediario en los sectores de los barrios de: Ciudad Jardín, el Paraisito, Colonia Tenderí, Larreynaga, Los Ángeles, Chico Pelón, Barrio Largaespada, Campo Bruce y Colonia Managua.

- ✓ La Repostería Aura Lila, con la introducción de un nuevo pastel en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños del Distrito IV de la ciudad de Managua, percibirá un margen de contribución de 29.8% por cada libra de producto fabricado, teniendo un precio por libra de C\$ 250.00 y un costo de fabricación de C\$ 174.50.

Se espera obtener una utilidad de C\$ 13,901.44 en el primer año de fabricación que equivale al 18.95% más de lo que vende actualmente. Para los años 2010 y 2011 se pretende obtener utilidades de C\$ 22,948.02 y C\$ 23,669.40 en donde la empresa incrementará sus ventas en un 31.27% y 32.26% respectivamente.



Recomendaciones

Para la implementación de las medidas propuestas para realizar el diseño y comercialización de un nuevo pastel en la Repostería Aura Lila en el sector de Ciudad Jardín y barrios aledaños del Distrito IV de la ciudad de Managua, se recomienda:

1. Abrir otras posibilidades de innovación para que la empresa pueda ofertarse mejor en el mercado y que la estrategia planteada para la innovación de producto no quede solamente en su diseño y aplicación.
2. Iniciar un control estadístico de la calidad dirigido a este producto y los demás ofertados por la repostería, usando herramientas básicas como: Pareto, espina de pescado - ishikawa hasta pasar a diagramas de control rápido y de bajo costo como gráfica P o diagrama de control de calidad, entre otros.
3. Profundizar en el trabajo polivalente de tal forma que los trabajadores sigan perfeccionando y fortaleciendo las tareas colegiadas.
4. Elaborar un estudio de viabilidad para ofrecer servicios adicionales a los clientes, tales como: tarjetas de crédito y delivery.

Bibliografía

- A -

Álvarez Gustavo, (2008). *“BUSCAN ALTERNATIVAS PARA FRENAR ALZA DEL PAN”*. El Nuevo Diario.
<http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2008/01/15/economia/67971>

Álvarez Wendy, (2008). *“FUERTE ALZA EN LA HARINA”*. La Prensa.
<http://www.laprensa.com.ni/archivo/2008/enero/13/noticias/nacionales/237347.shtml>

Aguilar Rosa, (2008). *“LA MANZANA”*. Alimentación Sana.
www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/manzana.htm

- C -

Cano Guadalupe, (2008). *“SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y MARCAS”*. Gestipolis. <http://www.gestipolis.com/dirqp/mar/segposmar.htm>

- D -

Diccionario de la lengua española, (1999). *“PROVEEDOR”*. Diccionario de Marketing, de Cultural, S.A. www.wordreference.com/definicion/proveedor

- G -

Gelmi María Inés, (2007). *“LA MARCA, QUÉ ES Y CÓMO SELECCIONARLA”*.
<http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/estrategia/marca-que-es-y-como-seleccionarla.htm>

- K -

Kotler Philip, (2003). *“FUNDAMENTOS DE MARKETING”*. Sexta Edición, Prentice Hall.

- M -

Martínez Alejandro, (2005). *"MERCADOS POPULARES DE MANAGUA"*. MANFUT.
www.manfut.org/managua/mercados.html

Miranda Alina, (2008). *"OH, LA MANZANA! ¡CUÁNTA HISTORIA Y PROTAGONISMO HA TENIDO A TRAVÉS DEL TIEMPO!"*. Meganoni.
meganoni.net/informaciones/novedades/fruta%20manzana.htm

Ministerio de Salud, (2002). *"NORMA TÉCNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE, NTON 03039-02"*. Norma técnica de panificación, Especificaciones sanitarias y de calidad. MINSA. Comité Técnico de Panificación.

- N -

Naranjo Wendy, (2007). *"CANALES DE DISTRIBUCIÓN"*.
www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml

Núñez Luis, (2000). *"GOBIERNO Y PANADEROS BUSCAN ACUERDO"*.
www.grupoese.com.ni/2000/bn/09/05/ecMM0905.htm

- S -

Sánchez Ervin, (2007). *"MIFIC REDUCE A CERO ARANCEL DE IMPORTACIÓN DE HARINA"*. El Nuevo Diario.
<http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2007/11/22/economia/64392>

Stoner James, (2000). *"ADMINISTRACION"*. Sexta Edición, Prentice Hall.

- T -

Thompson Iván, (2007). *"TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN"*.
www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html

- W -

Webusable, (2007). “EL SIGNIFICADO DE LOS COLORES”.
www.webusable.com/coloursMean.htm

Wikipedia, (2008). “MANAGUA”. [//es.wikipedia.org/wiki/Managua](http://es.wikipedia.org/wiki/Managua)

Glosario Técnico

- **Anaqueles:** estante de un armario, librería, alacena, etc.
- **Cenefa:** cierto estilo de pastel. Dibujo de ornamentación que se pone a lo largo de los pasteles y suele consistir en elementos repetidos de un mismo adorno.
- **Duya o Boquilla:** tapones que se colocan en el extremo de la manga para realizar diferentes formas de decorado.
- **Eficiencia:** virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajador desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado.
- **Fondant o Pastillaje:** tipo de merengue, cubierta lisa hecha a base de azúcar, con que se envuelve la torta del pastel.
- **Marmoleado:** se le llama al tipo de torta de pastel en donde al momento de su fabricación, la mezcla es combinada con chocolate y vainilla.
- **Manga:** Utensilio de tela, de forma cónica, provista de una boquilla que se usa en repostería para decorar el pastel.
- **Merengue:** crema dulce elaborada de claras de huevo batidas con azúcar y limón.
- **Punto de Caramelo:** expresión que se utiliza para definir cuando esta la miel lista para preparar el merengue.
- **Sartén:** recipiente, generalmente metálico, de fondo plano y con mango, que sirve para freír, tostar o guisar algo.
- **Tazón:** recipiente mayor que la taza y sin asas, generalmente de forma semiesférica.

Anexo

